# أسس تسويق الخدمات

# بالمؤسسات التعليمية: الجامعات نموذجاً

دراسة من إعداد

مؤسسة الباحث

للاستشارات البحثية بالقاهرة

مجموعة من الأكاديميين في مجال العلوم الإنسانية

إشراف / د. السعيد مبروك ابراهيم

٢٠١٩

## هذا الكتاب

يقصد بالتخطيط للتسويق عملية منظمة لتطوير وتنسيق القرارات التسويقية . بحيث يتم تقديم خدمات معينة في توقيت وأسواق معينة بسياسات سعرية محددة من خلال شبكة توزيع وأنشطة التعريف والترويج لهذه الخدمات . كما يعرف على أنه عملية إدارية تتم من خلال سلسلة من الأنشطة التي تؤدي إلى وضع مجموعة من أهداف التسويق مع صياغة خطط لتحقيقها [1] .

(1) **Malcolm McDonald and Hugh Wilson,** ( Op. Cit ), p. 77.

# الفصل الأول: تسويـق الخدمـات الجامعيـة

**يعد تسويق الخدمات عملية إدارية تتضمن العديد من الأنشطة التسويقية التى يحصل من خلالها العملاء على ما يحقق رغباتهم عن طريق المنفعة المتبادلة بين الجماعة والمستهلكين .**

## ١- مفهوم تسويق الخدمات الجامعية :

**يعتبر التسويق أحد الأنشطة الرئيسية لأى جامعة من الجامعات لما له من تأثير على قراراتها وتوجيه استراتيجياتها نحو تلبية رغبات المستهلكين المتباينة ، ولذا اتجهت الجامعات إلى البحث عن فلسفة جديدة تسمح بتحقيق أهدافها وذلك عن طريق جعل محور اهتمامهم الأول هو خدمة العميل وإرضاؤه ثم إنتاج المزيج الخدمى المنسجم مع حاجات ورغبات المجتمع ، ويعرف التسويق بأنه نشاط اجتماعى وإدارى يحصل من خلاله الأفراد والجماعات على ما يحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم عن طريق تبادل المنتجات [٢] .**

**ولقد تطور مفهوم التسويق تطوراً كبيراً ، فبعد أن كان التسويق عملاً ثانوياً تابعاً للإنتاج فى ظل المدخل الإنتاجى الذى ركز على إنتاج أكبر كمية ممكنة ليبدأ بعد ذلك عمل التسويق . إلا أنه فى ظل المنافسة تحول مركز الثقل والاهتمام من الإنتاج إلى التسويق ومن المنتج أو الخدمة إلى العميل ، ليتم التحول من المدخل الإنتاجى إلى المدخل التسويقى الذى يقوم على إنتاج ما يمكن تسويقه ، وليصبح تسويق الخدمات الجامعية وظيفة أساسية لها استراتيجياتها الوظيفية وخططها ومفاهيمها المعاصرة.**

**وإنتاج الخدمات الجامعية لم يعد هدفاً فى حد ذاته ، ولكن الأمر يتعدى ذلك إلى ضرورة تسويق هذه الخدمات لضمان نموها وجودتها ، فلقد أصبحت قضية التسويق من القضايا الرئيسية فى عالم المنافسة والسباق نحو الأفضل على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية ، ويقصد بتسويق الخدمات الجامعية " محاولة إشباع حاجات المستهلكين من خلال تنسيق مجموعة من أوجه النشاط التى تساعد الجامعة فى تحقيق أهدافها ".**

---

(1) Philip Kotler and Gary Armstrong; **Principles of marketing** 10th Ed. Prentice – Hall Inc., New York, 2004, p. 6.

**ويعد تسويق الخدمات الجامعية من الاستراتيجيات التى تنشأ نتيجة تقليل موازنة التعليم ولا مركزيته . بحيث تتصرف الإدارة الجامعية فى ضوء مواردها الخاصة ، ويكون لها مطلق الحرية فى البحث عن موارد مالية وعلى ذلك يشكل تسويق الخدمات بفلسفته فى تحقيق الربح بيئة ملائمة للحصول على تلك الموارد الإضافية [٣] ، إلى جانب أن ممارسة الجامعة للتسويق يجعلها على علم دائم باحتياجات ورغبات عملائها الأساسيين.**

**وتتميز الخدمات الجامعية بعدم االنمطية والثقة من قبل العملاء ، ويرجع ذلك إلى أنها ذات طبيعة فنائية ، ومن ثم لا يمكن أن يتوقع العملاء ما ستكون عليه هذه الخدمات قبل تقديمها ، فالخدمات الجامعية يمكن وصفها فقط ولا يمكن قياسها أو فحصها قبل الشراء ، ولهذا يقدم العملاء على الحصول على الخدمات الجامعية على أساس توقعاتهم بأنها سوف تقدم لهم المنافع والإشباعات المرغوبة من خلال استغلال المؤسسات الجامعية مواردها الاستغلال الأمثل ، وتحقيق الفعالية والكفاءة القصوى فى الأنشطة التسويقية ومراعاة التكامل والتناسق فيما بينها ، ويساعد الفهم الصحيح للتسويق فى تحقيق هذا الهدف**

**ويتم النشاط التسويقى للخدمات الجامعية من خلال سبعة عناصر أساسية يطلق عليها المزيج التسويقى** Marketing Mix **: المنتج ، الخدمة / الناس / البيئة المادية / العمليات / السعر / التوزيع / الترويج .. وتمثل هذه العناصر السبعة المحاور الرئيسية لأية استراتيجية تتبناها الجامعة للتعامل مع السوق ، ونظراً لدرجة التكامل العالية والاعتمادية المتبادلة بين هذه العناصر فإن وضعها مع بعضها البعض فى أى معادلة يشكل ما يسمى بالمزيج التسويقى للخدمة الذى يمكن تطبيقه وتكييفه مع الأوضاع السوقية بحيث يتم اختيار السوق المستهدف والعمل على استقطاب الزبائن ونموهم والحفاظ عليهم من خلال بناء وتزويد الزبائن بالقيمة العالية [٤] .**

**يتبين مما سبق أن لتسويق الخدمات الجامعية أهمية كبيرة ، لما للنشاط التسويقى فى التعليم الجامعى من أثر فى تحديد مستوى أداء الجامعات ، ومواجهة المستجدات التى تواجهها والمتمثلة فى ازدياد المنافسة كنتيجة لزيادة عدد الجامعات وضرورة اجتذاب الأعداد من الراغبين فى الالتحاق بها . بالإضافة إلى أهمية التسويق فى بناء سمعة متميزة للجامعات من أجل تحقيق القبول وزيادة الإقبال على خدماتها .**

---

(٢) نهلة عبدالقادر هاشم : مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة فى ج . م . ع (مرجع سابق) ، ص١٢٣ .

(4) Philip Kotler & Kiven Lane Keller; **Marketing Management**, 12th edition, Prentice Hall, 2006, p. 6.

**٢- مبررات تسويق الخدمات الجامعية :**

**تواجه الجامعات_ فى بداية العقد الثانى من القرن الحادى والعشرين_ عالم يختلف كثيراً عن ذلك الذى كان فى الربع الأخير من القرن العشرين ، عالم طغت على أحداثه ومستقبله ظاهرة العولمة بكل أبعادها وتحدياتها ، وتتوقف قدرة الجامعات على الاستفادة من تحدياتها على إدارتها الداخلية وأساليب الإنتاج فيها ، وتوافر عوامل الإنتاج مما يمكنها من دعم القدرة التنافسية من خلال اهتمامها بتسويق الخدمات الجامعية وتلبية احتياجات ورغبات العملاء بكفاءة وفعالية وبالتالى زيادة رضا العملاء ، ومن ناحية أخرى تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية عن طريق تقديم السلعة والخدمات لعملائها مما يساهم فى استمراريتها وبقائها . ومن أبرز مبررات تسويق الخدمات الجامعية ما يلى :**

**أ - التنافسية بين الجامعات :**

**يتميز مفهوم التنافسية بالحداثة ، حيث بدأ الاهتمام به مع بداية التسعينيات كنتاج للنظام الاقتصادى العالمى الجديد وبروز ظاهرة العولمة ، ويقصد بالتنافسية بين الجامعات قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودةلا تتوفر فى الجامعات الأخرى مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها،الأمر الذى يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية فى سوق العمل بمستوياته المختلفة،وفى نفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ، ومن ثم التعاون معها وزيادة إقبال الطلاب على الالتحاق بها ، وهكذا تتحقق الغاية المنشودة بحيث تصبح الجامعة فى خدمة المجتمع ، والمجتمع فى خدمة الجامعة ، ويمكن تعريف التنافسية فى التعليم الجامعى بأنها تسابق الجامعات من أجل تحقيق الأفضل فى وظائفها الثلاث ( التعليم ، البحث ، خدمة المجتمع ).**

**وتعد المنافسة الشديدة التى تواجهها الجامعات محلياً وعالمياً من الدوافع الأساسية وراء ضرورة الأخذ بمدخل تسويق الخدمات الجامعية ، فكلما زادت حدة المنافسة أصبح من الضرورى للمؤسسات الجامعية أن تميز خدماتها ومنتجاتها بهدف تدعيم مركزها التنافسى ، وهو الأمر الذى يساعد تسويق الخدمات الجامعية على تحقيقه . حيث يؤكد التسويق على ضرورة التحسين والتطوير المستمر للمنتجات والخدمات الجامعية للارتقاء بمستوى جودة هذه المنتجات والخدمات لإرضاء العملاء والمستفيدين ومن ثم تدعيم المركز التنافسى للجامعات فى ظل الاقتصاد العالمى الجديد القائم على أساس المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . بالإضافة إلى دعم وتحسين العلاقات بين الجامعات والقطاع الصناعى من خلال عدة وسائل كالأبحاث والمشاريع المشتركة وتقديم الخدمات الاستشارية ورعاية المبدعين والباحثين بما يحقق التقدم لهذا القطاع والفائدة المادية والعلمية والتعليمية للجامعات.**

**والجامعات التى تسوق منتجاتها وخدماتها تكون أكثر استعداداً لمواجهة المنافسة من الجامعات الأخرى التى تقدم خدمات ومنتجات مشابهة فى الداخل والخارج (٥) وخاصة مع زيادة الانفتاح على العالم وتوقيع اتفاقية الجات ، ووفقاً لهذا التحدى فإن عناصر الجودة والتميز هى التى ستحكم قوانين السوق خلال المرحلة القادمة . بحيث تصبح الجامعة التى تملك ميزة فى الإنتاج والجودة هى التى تستطيع أن تسيطر على السوق (٦) فى تسويق خدماتها الجامعية ، الأمر الذى يتطلب من مسئولى النشاط التسويقى بالجامعات التحديد الدقيق للمنافسين ودراسة برامجهم حتى يمكن التصدى لهذه المنافسة ومواجهتها (٧) .**

**واتجهت معظم الدول المتقدمة إلى تحسين القدرة التنافسية للجامعات من خلال التركيز على القوانين والتشريعات التى تهدف إلى تحرير الخدمات الجامعية ، والعمل على تحسين ورفع جودة مخرجات العملية التعليمية ، وتعزيز التعاون بين الجامعات الحكومية والخاصة ، والعمل على إعادة هيكلة مؤسسات التعليم العالى والبحث العلمى ، فمثلاً : تبنت اليابان خطة عرفت " بخطة مراكز التركيز للتعليم العالى اليابانى بالقرن الحادى والعشرين " ، وتهدف هذه الخطة إلى تعزيز التعاون بين الجامعات اليابانية الحكومية والخاصة من أجل تحسين تنافسية هذه الجامعات على المستوى العالمى . أما الحكومة المكسيكية ، فقد تبنت خطة قومية تركز على الاهتمام بنوعية التعليم وبصفة خاصة التعليم العالى**

**وهكذا فإن المنافسة من العوامل ذات التأثير الكبير على تسويق الخدمات الجامعية ، الأمر الذى يتطلب أن تهتم الجامعات بالتخطيط الاستراتيجى ، حيث إنه يمكن للمؤسسة الجامعية من الاستمرار فى المنافسة ، ويأخذ فى الاعتبار أن العملية ليست مجرد وضع خطط ثم تنفيذها وبالتالى تظل الخطط فى وضع قابل للتعديل والتطوير بصورة مستمرة . بل إنه يضع قيادة المؤسسة فى وضع نشط يتلاءم مع متغيرات البيئة بشكل دائم ويدرك أن الجامعة تتأثر بحقائق السوق ، ومن ثم تحديد السياسات والاستراتيجيات التى يتبعها هؤلاء المنافسون .**

---

(3) Cynthia New man; " The current state of marketing Activity Among Education Institutions ", **Journal of marketing for Higher Education.** Vol.12, Issuel January 2002, p. 16.

(١) حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل – القاهرة – دار المعارف – ١٩٩٧ ، ص٤٥ .

(2) Roger Kerin (et al.); **Marketing: The core**, Mc Graw Hill Professional, 2003, p. 69.

ب- التمويل الذاتى للجامعات :

تعتبر قضية تمويل التعليم الجامعى من أكبر التحديات التى تواجه المسئولين ومتخذى القرار التعليمى فى جميع دول العالم ، تستوى فى ذلك الدول المتقدمة والدول النامية على السواء ، فتؤثر كفاية التمويل المتدنية فى مدخلات التعليم ومهماته ومخرجاته تأثيراً كبيراً ، فالكفاية المتدنية للتمويل تؤثر على جميع المدخلات من أبنية وتجهيزات ومواد تعليمية وأساتذة وتؤثر على المهمات والفعاليات سواء أكانت تدريس أم بحث أم خدمة المجتمع ويجعلها غير قادرة على مواكبة التقدم العلمى ، وتؤثر على المخرجات سواء فى مستوى تحصيل الطلبة وكفاءتهم المعرفية والمهارية أم فى معدلات الرسوب والتسرب وإنتاجية البحث العلمى وأخطر تأثير على المخرجات هو تدنى مستوى الخريج ومستوى التعليم العالى والجامعى وتسويق خدماته.

ولذا لجأت الجامعات فى كثير من دول العالم إلى البحث عن موارد مالية خارج نظام الموازنة الحكومية تساعد فى تعزيز موازنتها السنوية ، وتفعيل أدوارها المختلفة ، ويسمى هذا النوع من التمويل ، بالتمويل الذاتى الذى ترتب على انخفاض الأموال المخصصة لتمويل التعليم ، والتى أدت إلى تدهور ملحوظ فى جودة التعليم وأصبح من الضرورى بالنسبة لعدد كبير من الدول أن تختار بين تحسين جودة التعليم وبين التوسع الكمى فيه لاستيعاب أعداد أكبر من الطلاب ونظراً للأزمة الاقتصادية العالمية التى تعرضت لها الدول النامية ومراعاة الضغوط السياسية الداخلية ، اختارت العديد من الدول الاستمرار فى تنفيذ سياسة التوسع الكمى فى التعليم وكانت النتيجة هى انخفاض حاد فى جودة التعليم ، وقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن هذا التدهور ليس احتمالاً مستقبلياً متوقعاً ، ولكنه واقع يومى معاش

وكان على الجامعات أن تبحث عن مصادر تمويل إضافية تمكينها من تحقيق أهدافها وأداء الأدوار المنوطة بها من خلال القيام بالعديد من الأنشطة التى من شأنها أن تجلب الربح للجامعات بهدف زيادة دخلها من ناحية ، ودعم قدرتها على تحقيق أهدافها من ناحية ثانية ، والحفاظ على كيانها وشرعيتها واستقلالها من ناحية ثالثة

وكان من بين هذه المصادر الاتجاه نحو تحقيق المزيد من التلاحم والانخراط فى تقديم الأنشطة الخدمية لمؤسسات وقطاعات المجتمع المختلفة من خلال تسويق الخدمات الجامعية باعتبارها أحد آليات التمويل الذاتى للجامعات المصرية ، هذا وقد زادت أهمية الاعتماد على مصادر التمويل الذاتى للجامعات نتيجة لتزايد حدة الضغوط والتحديات والأزمات التى تواجه الجامعات الحكومية المصرية [٨] .

ويمكن تحقيق مصادر دخل إضافيه من المؤسسات الإنتاجية بالمجتمع وذلك من خلال قيام الإدارة الجامعية بما يلى : [٩]

إنشاء مكتب استشارى للقيام بإحصاء كافة الأساتذة والمتخصصين فى كل فروع التخصص الدقيق ، ويستقبل طلبات المشورة والدراسات والبحوث من خارج الجامعة ، ويقوم بتسويق خدمات الجامعة أسوة بما يتم فى العديد من دول العالم لا سيما المتقدم .

استقصاء مشكلات قطاع الإنتاج المختلفة خارج الجامعة وتحويل هذه المشكلات لجهات الاختصاص داخل الجامعة لدراستها وتقديم الحلول للتغلب عليها .

تسويق البحوث التطبيقية التى تفيد الإنتاج .

إنشاء مشروعات تنموية تطبق فيها الجامعة أحدث الأساليب التى تعلمها لطلابها والحصول على مقابل مادى من خلال ما تنتجه هذه المشروعات من منتجات زراعية وصناعية .

تقويم أداء الوحدات ذات الطابع الخاص لمعرفة إيجابياتها والصعوبات التى تواجهها والتخطيط لدعم الإيجابيات وعلاج الصعوبات والمشكلات . بحيث يمكن أن تدر هذه الوحدات دخلاً إضافياً للجامعة فضلاً عن دورها فى تنمية البيئة .

إصدار تشريع يشجع الجامعة على الإفادة من الإيرادات التى تحققها وينظم توزيع هذه الإيرادات .

---

(٢) عدنان الأحمد : " بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالى ورفع كفايته - **المؤتمر التربوى الثانى بعنوان خصخصة التعليم العالى والجامعى** – فى الفترة من ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٠ – المجلد (٢) – كلية التربية – جامعة السلطان قاموس سلطنة عمان – ٢٠٠٠ ، ص٣٣٢ .

(٣) فتحى درويش عشـــية : **دراسات فى تطوير التعليم الجامعى على ضوء التحديات المعاصرة** – الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى – القاهرة – ٢٠٠٩ ، ص١٧٠ – ١٧١ .

**تحميل طالب الدراسات العليا أو الجهة الموفدة له تكاليف تعليمية وتدريبية .**

**دعوة بعض المنظمات ، مثل النقابات المهنية واتحادات الخريجين فى مصر ، واتحادات العلماء المصريين المشتغلين فى الخارج والنوادى المصرية الموجودة فى الخارج لتقديم المساهمات المادية والعينية للجامعة .**

**توعية أفراد المجتمع المحلى بأهمية المشاركة المجتمعية فى تمويل التعليم ، مما قد يدفع بعض الأغنياء للمساهمة إما بتقديم المال أو بالإسهام فى تقديم خدمات فنية كأعمال الصيانة والإنشاءات .**

**د- زيادة الطلب على التعليم الجامعى :**

**بناء على قرار الإعلان العالمى لحقوق الإنسان سنة ١٩٤٨ فى المادة ١ ، ٢٦ أن لكل شخص الحق فى التعليم ، وكان من أهم المبادئ التى تضمنها بشأن التعليم العالى أن يكون التعليم العالى متاحاً للجميع تبعاً لكفاءتهم ، وأصبح التعليم العالى يواجه ضغط الديمقراطية ، مما شكل تزايدا فى أعداد الطلاب التى تقبل على التعليم العالى الجامعى ، وعبئاً كبيراً على الجامعات حيث جعلها تستوعب أضعاف طاقتها الاستيعابية [١٠] .**

**وأخذ الطلب على التعليم الجامعى فى الازدياد مما أدى إلى وجود خلل بين إيرادات التعليم الجامعى ونفقاته ، حيث لا تكفى الإيرادات جميع النفقات وهذا يتطلب من الحكومات ضرورة وضع حلول لمعالجة هذا العجز فى محدودية الموازنة العامة للدولة ، وأول هذه الحلول هو ترشيد عمليات الانفاق وتقليل الهدر به [١١] ، والاستفادة القصوى من الخدمات الجامعية وتسويقها مما يساعد فى توفير الموارد المالية اللازمة للإنفاق على التعليم الجامعى والارتقاء بمستوى جودته .**

---

([١]) على محمد برغوت : " دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات الجامعية " ، **المؤتمر الســـنوى السابع بعنوان إدارة الأزمة التعليمية فى مصر** – فى يوم ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢ – جامعة عين شمس – القاهرة – ٢٠٠٢ ، ص٥٨٠ .

([٢]) محمد عبدالسلام حامد ، بدراوى زيدان ؛ السيد السيد محمود البحيرى : **تمويل التعليم الجامعى واتجاهاته المعاصرة** – عالم الكتب – القاهرة – ٢٠٠٨ ، ص ص ١٧٦ – ١٧٧ .

ونتج عن زيادة الطلب على التعليم الجامعى ما يلى :

توزيع المصادر المتاحة للتعليم العالى والجامعى من هيئات التدريس والمعامل والمدرجات والكتب الجامعية - وهى محدودة بطبيعتها - على هذه الأعداد الكبيرة من الطلاب ، مما أدى إلى انخفاض المستوى التعليمى بشكل ملحوظ .

عدم التوازن بين برنامج التعليم وبين احتياجات الاقتصاد القومى من القوى العاملة بوجود فائض من الخريجين فى بعض التخصصات مقابل عجز فى التخصصات الأخرى ، مما أدى إلى زيادة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية على الدولة بزيادة الطلب على العمل وظهور بعض أنواع البطالة الظاهرة والمقنعة نتيجة الزيادة فى أعداد الخريجين فى التخصصات غير المطلوبة .

مما يتطلب تبنى التخطيط الاستراتيجى للقبول والقيد فى الجامعات لمواجهة مستقبل الزيادة المطردة فى الطلب الاجتماعى على التعليم الجامعى . بحيث يتم توزيع الطلاب على التخصصات حسب احتياجات المجتمع وإنشاء كليات جديدة يشارك فى تمويلها الجامعات من إيرادات تسويق خدماتها الجامعية ، والأفراد القادرين والمؤسسات الإنتاجية والخدمية وصولاً إلى زيادة مستوى الوعى العلمى والثقافى المطلوب لدى أفراد المجتمع وإعداد القوى البشرية اللازمة لقيادة عمليات التغيير الاجتماعى فى ثقافة المجتمع المصرى المعاصر (١٢) .

حـ- التوجهـات العالميـة :

يشهد المجتمع الدولى المعاصر - فى الوقت الحالى - متغيرات كبرى ، ومن المتغيرات فى سوق العمل والتى ظهرت بصورة ملموسة انتشار الشركات متعددة الجنسيات والتى تتميز بالتنوع والانتشار الجغرافى لنشاطها اللامحدود ، تلك الشركات الاقتصادية العملاقة عبر القارات المختلفة التى لم يعد لها وطن محدد بل صار العالم كله وطناً لها ، وهذا يتطلب أن تخرج الجامعات خريجاً متخصصاً على مستوى عالمى ، قادراً على تفهم التقدم العلمى الهائل والإنجازات التقنية (١٣) .

---

(١) جابر محمود طلبة : **التجديد التربوى من أجل جامعة المستقبل** ، آفاق الخطاب التربوى ، المنصورة ، ص٤٥٥ .

(٢) محمد عبدالحميد محمد ، أســـامة محمود قرنى : " اســـتراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم فى ضوء معايير الإعتماد لبعض الدول " – **المؤتمر السنوى الثالث عشر بعنوان الإعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية** – فى الفترة من ٢٤ – ٢٥ يناير ٢٠٠٥ – الجزء (٢) – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع كلية التربية ببنى سويف – جامعة القاهرة – دار الفكر العربى – القاهرة – ٢٠٠٥ – ص٢٩٧ .

وتأثرت المجتمعات بنموذج جديد من الثقافة والفكر تسوده مفاهيم السوق الحر والخصخصة وتوجيه الإنجاز والكفاءة والنفعية والتنافسية والمرونة والمشروعات الحرة واللامركزية وتخفيض التمويل الحكومى للجامعات وعلى هذا فقد تغير دور الدولة من موفر للخدمات إلى منظم لما هو موجود منها ، ولذا اتسمت الجامعات فى الدول المتقدمة بأنها ذات توجه اقتصادى ، حيث تحكمها الاعتبارات الاقتصادية وآليات السوق والتنافسية وتوجه تسويقى يقوم على ربط الجامعات والصناعة وقطاع الأعمال (١٤) .

وقد أصبحت الحاجة ضرورية إلى تقوية العلاقة بين المؤسسات الجامعية ومؤسسات القطاع الخاص لتحقيق الشراكة أمراً حتمياً تفرضه المصلحة العامة والمصالح المشتركة ولعل هذا التوجه يؤكده قرار المجلس الأعلى لدول مجلس التعاون الخليجى فى دورته السادسة لسنة ١٩٨٥م ، والذى ينص على ضرورة تقوية العلاقة بين مؤسسات التعليم وسائر المؤسسات المجتمعية فى دول المجلس ، والتركيز على تحقيق المواءمة بين مخرجاتها واحتياجات التنمية وتطوير برامج تأخذ فى الاعتبار ظروف التنمية والإمكانات التنافسية المطلوبة لاقتصاديات المنطقة ، والتخصصات ذات الارتباط المباشر بواقع النشاط الاقتصادى فى المجتمع .

وركزت تقارير الأمم المتحدة واليونسكو على أهمية ربط التعليم العالى بالمجتمع من أجل تحقيق تنمية شمولية فى المنطقة التى توجد فيها الجامعة ، حيث تزداد المطالبة بإصلاح التعليم العالى من أجل الأخذ بالأهداف المجتمعية للجامعات ، ولذلك كان على الجامعات ومؤسسات البحث العلمى دور كبير فى المشاركة فى تحقيق التنمية والمساهمة فى مواجهة التحديات والمشكلات التى تواجه المجتمع الموجودة فيه من خلال طرح الحلول والبدائل التى تواجه تلك المشكلات (١٥) ، بما يضمن أن يكون للجامعات مشاركة فى تحقيق مستقبل أكثر استدامة ، وبناء عالم أكثر أمناً ، فالجامعة هى المجتمع ، إذ لا وجود لها إلا فى إطار المجتمع ، فلابد من وجود جامعة مجتمع. إلى جانب جامعة العلم ، وأن تستمد هذه الجامعة برامجها من المجتمع نفسه وتتحرى حاجاته ومشكلاته ثم تقود المجتمع إلى حل هذه المشكلات .

---

(3) Robert Zemsky, (et al.,) **Remaking the American University: Market – Smart and Mission - Centered,** Rutgers university press, 2005, p. 52.

(2) Ludoyico Ciferri and Patrizia Lombardi; **The Role of university Education in Fostering sustainable and Responsible Development Politecnico dilorino**, Black well – wiley, 2009, P, 5 – 6.

وكل مجتمع له متطلباته ومقوماته وتحدياته ومشكلاته النابعة من ظروفه الزمانية والمكانية ، فينبغى أن تلتزم الجامعة بروح العصر ومقوماته ، وأن يتم ذلك فى ضوء متطلبات المجتمع الذى تخدمه والتحديات التى يواجهها ، فهى ليست منفصلة عن حركة المجتمع المحلى والعالمى كله ، بل إنها نظام متكامل متفاعل ديناميكى لها مدخلاتها ومخرجاتها تأخذ من المجتمع وتعطيه وهكذا تصبح العلاقة بين الجامعة والمجتمع علاقة أخذ وعطاء [١٦] .

نخلص من التوجهات والتغيرات الراهنة محلياً وإقليمياً وعالمياً أنه يمكن الاستفادة من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما ينتج عنهما من زيادة إمكانية التعاون والتبادل العلمى بين الجامعات وتطوير تسويق خدماتها الجامعية .

يتضح بعد عرض هذه المبررات أنها من العوامل التى أدت إلى ظهور تسويق الخدمات الجامعية وضرورة الأخذ بها . حيث إن التنافسية ستدفع الجامعات الحكومية لمزيد من العمل الجاد وتلبية مطالب السوق ، وإجراء تعديلات وتغييرات لمواجهة منافسة الجامعات الخاصة والأجنبية وتقليص دور الحكومة للإنفاق من أسباب تبنى تلك الجامعات تسويق خدماتها واستيعاب عدد أكبر من الطلبة المقيدين بالتعليم الجامعى . بالإضافة إلى أن تسويق الخدمات الجامعية يجعل الجامعات أقدر على ملاحقة التقدم التكنولوجى وانعكاساته على المجتمع وعلى الاقتصاد وعلى التعليم الجامعى فى نفس الوقت .

٣- أهمية وأهداف تسويق الخدمات الجامعية :

يساعد التسويق فى تحقيق أهداف المؤسسات الجامعية عن طريق تقديم السلع والخدمات لعملائها مما يساهم فى استمراريتها وبقائها ، وبالنسبة للمجتمع نجد أن التسويق يساهم فى زيادة أرباح المؤسسات وإشباع حاجات الأسواق المستهدفة مما يؤدى إلى تحقيق أهداف المجتمع .

---

([١]) ربيع عبدالرؤف محمد عامر : " مقترح لتطوير العلاقة بين البحث العلمى بالجامعات ومؤسسات الإنتاج – **المؤتمر العربى الثالث " الجامعات العربية – التحديات والآفاق** – فى الفترة من ٩ – ١١ يناير ٢٠١٠ – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠١٠ ، ص٣ .

## أهمية تسويق الخدمات الجامعية :

يعتبر تسويق الخدمات الجامعية حلقة الوصل بين إدارة الجامعة والمجتمع المحيط بها والأسواق التى تخدمها . إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات الأخرى فى الجامعة بالمعلومات والدراسات ؛ لبيان حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات الجامعية وتستطيع الجامعة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات ، وتحديد مقادير الإنتاج اللازمة والجودة المطلوبة وأوقات العرض الملائمة والأسعار المقبولة . ويمكن توضيح أهمية تسويق الخدمات الجامعية فيما يلى :

يساعد فى تحديد المشكلات ، والتخطيط للاستجابات التى تساعد الجامعة فى تحقيق رسالتها وأهدافها (١٧) .

يساهم فى عملية البحث عن الأفكار الجديدة الناتجة عن خدمات جديدة (١٨) .

يساعد على إيجاد نوع من التنسيق بين الإنتاج والاستهلاك مع مد المستهلك بالمنتجات اللازمة والتى تفى باحتياجاته ورغباته (١٩) .

يوفر الدعم والمساندة الدائمة من قبل المجتمع وهو الأمر الذى يوفره التسويق الجامعى الفعال لكافة الجوانب من رؤية الجامعة وجهودها للتغيير وخططها لتطوير الأداء الجامعى وإنجازاتها ( .

يجعل للباحثين وأساتذة الجامعة أدواراً عظيمة أهم من مجرد إلقاء المحاضرات أو القيام ببحوث لا ترى النور ، فالتسويق يحقق الشعور بالإنجاز ويربط الباحثين والأساتذة بالواقع ومشكلاته

يعمل على تحقيق النجاح المالى ، فإن لم تكن هناك احتياج كبير للمنتجات والخدمات ، فكيف تستطيع الجامعات أن تحقق ربحاً ؟ (٢٠) .

---

(1) Robert S. Toper, " How to market your school, community college, college or university: Hybrid marketing for Higher education", **marketing higher education newsletter,** Vol. xill, No. 1, january 1999, p. 6.

(2) William D. Perreault, Jr., E. Jerome Mc Carthy; **Essentials of marketing: Aglobal – managerial Approach** ,New york: Mc Graw – Hill ,2000, p. 6.

(٣) توفيق محمد عبدالمحسن : **التسويق ، وتحديات التجارة الإلكترونية** – دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص٤٣ .

(6) Philip Kotler, Kevinlane Keller; **Marketing Management** , U.S.A: pearson, N.D, p. 28.

يتضح مما سبق أن تسويق الخدمات الجامعية نشاط مهم لكلاً من المجتمع والجامعة . حيث يعمل هذا النشاط على تلبية احتياجات ورغبات العملاء بكفاءة وفعالية وبالتالى يعمل على زيادة رضا العملاء ، ومن ناحية أخرى نجد أن تسويق الخدمات الجامعية يساعد فى تحقيق أهداف الجامعات عن طريق تقديم الخدمات لعملائها مما يساهم فى استمراريتها وبقائها .

## أهداف تسويق الخدمات الجامعية :

يهدف تسويق التعليم الجامعى إلى رفع مستوى جودة الخدمات الجامعية ، ورفع كفاءة الأداء الجامعى ، وتحقيق أعلى عائد من الاستثمارات الجامعية بما يتناسب مع أهداف الجامعة ، وربط التكلفة بالمكاسب المحققة لكل منتج أو خدمة جامعية ومواجهة المنافسة الداخلية والخارجية والتوسيع فى الخدمات الجامعية ، وزيادة نصيب الجامعات من الإنتاج العلمى والتكنولوجى وتحقيق الاستقرار فى إيرادات الجامعة بالإضافة إلى حل مشكلات البيئة وإرضاء المستفيدين من الجامعة . ومن أهم أهداف تسويق الخدمات الجامعية ما يلى :

تحقيق رضا المستفيدين ، وبناء علاقات قوية معهم بهدف جذب مستفيدين جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة والحفاظ على المستفيدين الحاليين عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات التى تفى بمتطلباتهم وتحوز رضاهم .

تحقيق النمو ، فالجامعات تحتاج إلى تحقيق الربح مما يؤدى إلى التوسع الجغرافى لعملية التسويق

تحقيق الشهرة حيث يجب على الجامعات أن تسعى إلى تحقيق الشهرة والنجاح من خلال توفير الخدمات للمجتمع المحيط .

وبالتالى فإن التسويق يهدف إلى تحقيق الكفاءة فى أنشطة التسويق حيث يؤكد التسويق على ضرورة الإدارة السديدة والعاقلة ، وعلى التكامل ما بين أنشطة التسويق المختلفة من تصميم الخدمات والتسعير والاتصال والتوزيع مما يحقق الكفاءة والفعالية القصوى فى الأنشطة التسويقية وجذب العملاء المرتقبين .

## خطوات تسويق الخدمات الجامعية :

**الخطة التسويقية هى وثيقة مكتوبة لا تزيد عن عشر صفحات فى الغالب وتساعد على تركيز الاهتمام على استراتيجيات العمل وبيئة التسويق والأهداف الموضوعة والمنافسة المنتظرة ، وتحدد من سيقومون بنشاط التسويق والتنسيق بين جهودهم ، وهكذا فإن خطة التسويق للخدمة الجامعية تعمل على تحديد وتنفيذ مهام التسويق ، وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يوجد شكل واحد لها . حيث إنها تختلف باختلاف المجال الذى توضع من أجله . إلا أن أية خطة تسويق ينبغى أن تتضمن بعض من هذه النقاط :**

### أ - الملـخص التنفيـذى :

**يعتبر الملخص التنفيذى أداة مؤثرة عند عرض خطة التسويق للخدمات الجامعية وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص الأهداف الرئيسية والتوصيات التى تتضمنها خطة التسويق ، وفى هذه الحالة فإن المدير المشغول سوف يكون قادراً على تحديد النقاط المهمة فى الوثيقة ، والملخص التنفيذى هو أخر جزء يكتب ، ولكنه أول جزء فى التقرير وذلك لكونه ملخص لأهم النقاط الواردة فى الأجزاء المختلفة لخطة التسويق ، ويتضمن الملخص الموازنة المقترحة والهدف الموضوع للمبيعات من الخدمات الجامعية لعدة قطاعات من السوق . إضافة لذلك قد يتضمن خطط العمل الداخلية للجامعة التى تساعد فى تحقيق الأهداف [٢١] .**

### ب- تحليـل الموقـف :

**يمكن تحليل الموقف للجامعة بالنسبة لخدماتها ومنتجاتها باستخدام أسلوب التحليل الرباعى والذى يرمز له بـ SWOT الذى يحلل الأنساق الداخلية للجامعة ؛ للوقوف على أوجه القوة Strengths ، ونقاط الضعف Weakness ، ويحلل الأنساق الخارجية المحيطة بالجامعة لرصد الفرص Opportunities . والتهديدات Threats التى تواجه الجامعة [٢٢] . ويتم فى هذه الخطوة تحليل الفرص التسويقية عن طريق تقييم حاجات المستهلكين غير المشبعة وتحديد الأسواق المستهدفة**

---

(١) خطـــة التسويـــق :

http://ar.Wikipedia.Org. ( accessed date 17-10-2011), P.1.

(١) رافـــدة الحريرى ، محمود أســـامـــة جلال ؛ محمد عبدالرازق إبراهيم : **الإدارة والتخطيط التربوى** ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص٢٧٣ .

**جـ- الأهـــداف :**

**لكل جامعة أهدافها التى تعتمد على رسالتها ، ويتم التركيز فى خطة التسويق للخدمات الجامعية على الأهداف التى يمكن تحقيقها خلال مدة الخطة . ولا يجب أن نضع أهدافاً مفرطة فى الطموح ؛ لأنه غالباً ما يرجع فشل بعض الخطط التسويقية إلى الجامعة نفسها ؛ لشدة حماسها ومحاولتها الحصول على الكثير وبسرعة كبيرة ، لذا وقبل تحديد أهداف التسويق يجب أن تكون أهداف الجامعة قائمة على التحدى ولكنها قابلة للتحقيق ، مثل ضمان استقرار غالبية المساهمين أو النمو عبر التوسع أو البحث عن شريك عالمى يمتلك الخبرات التكنولوجية والمالية [٢٣] .**

**د - استراتيجيات التسويق :**

**توضح هذه الخطوة الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتتطلب هذه الخطوة تعاون جميع الأقسام المشاركة فى تنفيذ الاستراتيجية ، ويعتبر الاتصال داخل الجامعة عاملاً حاسماً لنجاح استراتيجية وخطة التسويق [٢٤] للخدمات الجامعية وتأخذ الاستراتيجيات بعين الاعتبار عناصر المزيج التسويقى ، وأنواع الخدمات الجامعية التى ستعرض وبأى سعر وأين ومتى سيتم توزيع هذه الخدمات للزبائن .**

**هـ- الميزانيــة :**

**إن ميزانية خطة التسويق هى بيان يعطى فكرة صحيحة عن الربح والخسارة ، وتعطى تحليلاً للعائدات والنفقات من الخدمات الجامعية ؛ لتحديد الربح المتوقع . ويشكل الفرق بين العائدات والنفقات مقدار الربح أو الخسارة ، ويعتبر هذا الجزء أحد أهم الأجزاء فى خطة التسويق . حيث إنه يعطى تفصيلات عن النتائج المالية التى تهدف إليها الجامعة [٢٥] من تسويق الخدمات الجامعية .**

---

([٢]) الخطـــة التسويقيـــة .

http://www.Edarat.Net/articles/marketing.Plan.Htm/(accessed date 31/11/2011), p. 3.

([٣]) كيف تضع خطة تسويقية ناجحة .

http:// www tkne. Net/ vb/t503. htmi (accessed date 29-10-2011). pp. 2-3.

([١]) كيف تضع خطة تسويقية ناجحة .

http:// www. Swalif. Net/ softs/ swalif 12/ softs 217087 (accessed date 3/11/2011).

**و- تقييـم النتائـج :**

**يمثل تقييم النتائج أحد المجالات المهمة فى أى خطة تسويقية للخدمات الجامعية حيث يتم من خلاله التعرف على مدى تحقق الأهداف التسويقية ، ومستوى كفاءة الخدمات الجامعية ، ويدعم قرارات الجامعة ، ويتم من خلال هذا التقييم تقديم مقترحات لتحسين خطة التسويق بشكل عام [٢٦] .**

**يتبين من خطوات تسويق الخدمات الجامعية أنه لا تكتمل أية خطة تسويقية دون وجود طريقة لقياس فعاليتها وتقييمها ، ولا يمكن مطلقاً التوصل إلى خطة تسويق للخدمات الجامعية مناسبة لكل الظروف والأحوال ؛ لأن البيئة المؤثرة فى تغير مستمر .**

**اتجاهات تسويق الخدمات الجامعية :**

**أصبح لزاماً على الجامعات أن تزيد من اهتمامها بالتوافق مع التوجهات العالمية . واتخاذ الترتيبات الملائمة للتعامل مع اتجاهات التسويق . حيث إن تبنى تلك الترتيبات يمثل أمراً حتمياً وليس خياراً فى ظل المنافسة والتكتلات الاقتصادية العالمية التى كسرت حاجز الزمان والمكان ؛ لتسهيل عملية تسويق الخدمات الجامعية ، ومن هذه الاتجاهات ما يلى :**

**أ - التسويق المباشر : Direct Marketing:**

**هو نظام تسويقى تفاعلى يستخدم أحد أساليب الإعلان لتوفير استجابة يمكن قياسها من أى مكان وفى أى وقت ، وكذلك هو الاتصال المباشر مع فئة من المستهلكين محددة مسبقاً بعناية ، وينطبق ذلك على الاتصالات بالبريد المباشر والتسويق عبر الهاتف والتى تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن .**

**ويتوقف نجاح التسويق المباشر على مدى جودة الخدمات والمنتجات الجامعية ؛ لاعتماده على المستهلك باستخدام الدعاية الشفاهية ، فإذا استخدم شخص واحد خدمة أو منتج سيىء فلن يقوم بالدعاية الشفاهية له وبالتالى لن يعرفه أحد على الإطلاق ؛ لأنه لا يعتمد على الإعلانات ولا الوكلاء ولا التجار ولكن الاعتماد الرئيسى يكون على المستهلك**

---

(٢) أحمد حسين الصغير ( مرجع سابق ) ، ص٦٤ .

( ١ ) أسلوب عمل التسويق المباشر :

يتخذ التسويق المباشر فى الممارسات التسويقية الحديثة عدداً من الأشكال المتنوعة وذلك على النحو التالى :

( أ ) التسويق بالبريد المباشر : Direct – Mail Marketing :

يعتبر التسويق بالبريد من أهم الوسائل التى تستخدم على نطاق واسع ، حيث يقصد بالاستثمار بالبريد المباشر ذلك النوع من الاستثمار الذى يستخدم البريد بين الجامعة والمستهلك ، فتعد الجامعة كتالوجات خاصة بخدماتها ومنتجاتها ومواصفاتها تتضمن كل المعلومات وترسل إلى عنوان المستهلك ، وبعد ذلك يقوم بالطلب على هذه الخدمات ويسدد السعر ببطاقات الائتمان أو التحويل المصرفى ثم تقوم الجامعة بتسليم الخدمة [٢٧] .

(ب) التسويق بالكتيبات المصورة : Catalog Marketing:

يتمثل فى التسويق المباشر الذى يتم من خلال الكتيبات المصورة ، والتى تتيح استخدام تقنيات الطباعة والألوان فى إعطاء وصفاً تفصيلياً أكثر وضوحاً عن الخدمات ومواصفاتها وكيفية استعمالها .

(ج) التسويق بالهاتف : Tele Marketing:

وهى تلك الأنشطة التسويقية المباشرة التى تتم من خلال الاتصال الهاتفى بالعملاء ، وأنه وسيلة مرنة للغاية يمكن استخدامها فى نواحي كثيرة كأداة للتسويق فى الأسواق الاستهلاكية ، ويستخدم الآن على نطاق واسع وزاد فى أهميته كأداة تسويقية يمكن من خلالها تقديم الخدمات . حيث يعطى تعليمات لتسديد الفواتير إلى جانب طبيعة المعاملات التى تكون مع إنسان واحد فى محادثة خاضعة للرقابة [٢٨] .

---

[٢] التسويق المباشر .

http:// Kenanaonline. Com/ users/ ahmedkordy/ topics/ 67678/ posts/ 279692 (accessed date 12/11/2011).

[١] تطوير التسويق المباشر .

**http:// scholar. Google. Com. Eg (**accessed date **8/11/2011).**

( د ) التسويق بالاستجابة التلفزيونية المباشرة : Direct – response Tv marketing:

تمثل إحدى أشكال التسويق المباشر التى تتطلب استجابة فورية من العملاء المستهدفين . يتم وفقاً لها اتخاذ تصرف فورى ، مثل الإعلانات التلفزيونية التى تطلب من العملاء الاتصال برقم معين يظهر على الشاشة وذلك للرد على استفساراتهم أو تقديم معلومات إضافية .

( ٢ ) مزايا التسويق المباشر :

يعتبر التسويق المباشر من أنجح الوسائل فى التسويق لأنه يحقق المزايا التالية :

المواجهة الشخصية مع العملاء . حيث إن المواجهة تؤسس القناعات والميول والمشاعر لدى العملاء من خلال الحوار البيعى .

الاستجابة : إمكانية قيام العميل بالتفاعل المباشر وتحديد طلباته .

التنوع فى العلاقات : إن التسويق المباشر يحقق خبرة جيدة لدى الموظف من خلال علاقاته مع مختلف الشرائح والثقافات والأعمار والأجناس والمستويات .

تزويد الناس بخصائص السلع والخدمات .

ب- التسويق بالعلاقات : Relationship marketing

انطلق التسويق بالعلاقات عمليا_ فى بداية التسعينيات _مع تزايد تعقيد قواعد بيانات العميل ومناهج الاتصالات القائمة على التكنولوجيا ، وتقوم على مبدأ العلاقات بين البشر فى داخل الجامعة كإدارة وعاملين وخارج الجامعة كزبائن وموردين وتنبثق هذه النظرة فى التسويق من الحاجة الفطرية للبشر التى تسيطر على الغالبية العظمى من السلوك الإنسانى وخاصة عندما تتعلق المسألة فى ردود أفعال الناس على سلوكيات الآخرين والتركيز على بناء العلاقات التى تتطلب مراجعة للنظرة والرؤية التى ترى بها الزبائن فيجب أن ينظر لهم على أنهم بشر أولاً ومن ثم مستهلكون ثانياً [٢٩] .

---

([١]) يحى ملحم : **التمكين كمفهوم إدارى معاصر** – المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، أربد ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٠٠٦ ، ص ص ١٢٦ – ١٢٧ .

ويمثل تسويق العلاقات مسمى لاستراتيجية تسعى إلى بناء وتنمية شراكات طويلة الأجل مع المستهلكين . وتقوم الجامعات ببناء علاقات مع المستهلكين من خلال إمدادهم بالقيمة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ( إرضاءهم ) ، ويمكن لتلك الجامعات إنجاز العديد من المنافع إثر تكرار البيع لهؤلاء المستهلكين الذين يتم تنمية العلاقات معهم ، حيث تستطيع تحقيق زيادة فى كل من مبيعاتها وحصتها السوقية ومستويات أرباحها . كما تساهم تلك الاستراتيجية أيضاً فى تخفيض التكاليف ، على اعتبار أن خدمة المستهلكين الحاليين سوف يكون أقل تكلفة من الجهود المبذولة فى جذب مستهلكين جدد [٣٠] .

ويهدف التسويق بالعلاقات إلى بناء علاقات قوية وصلات وطيدة بين كل من الجامعة وجمهور عملائها ، وذلك لتكوين اتجاه إيجابى لدى هؤلاء العملاء نحو الجامعة والجامعة فى سبيل تحقيق ذلك قد تستخدم عدة أساليب منها : إصدار النشرات الدورية وإقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل وإقامة المعارض [٣١] ، من أجل الاحتفاظ بالعميل، ويعتمد التسويق بالعلاقات على مدخل التسويق الاستراتيجى لتحقيق ذلك الهدف .

وتنظر الجامعة إلى علاقاتها مع عملائها على أنها علاقة مستمرة وليست منتهية ويجب العمل على الحفاظ عليها وتطويرها وتحقيق مكاسب متبادلة لكلا الطرفين ، ولكى تأخذ تلك العلاقة المدى الطويل ، فإن ذلك يتطلب : [٣٢]

أن يصبح التسويق مهمة كل فرد فى الجامعة ، أى يؤدى كل فرد منهم دوره كمسوق لبعض الوقت Part time marker ، بالإضافة إلى أداء مهامه الوظيفية الأخرى ، ومن ثم يصبح التسويق فلسفة داخل العقول وليست حرفة يختص بأدائها فرد معين داخل الجامعة . حيث إنه يمثل اتجاهاً داخل العقول .

---

(٢) محمد عبدالعظيم : **إدارة التسويق ، مدخل معاصر** – الدار الجامعية – القاهرة – ٢٠٠٨ ، ص٣٤ .

(3) Bob Topor; " Public relations in higher education " **marketing higher. Education newsletter,** Vol. XIII, No. 9, November, 1999, P.3.

(١) نهلة عبدالقادر هاشم : " مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة فى ج . م . ع ( مرجع سابق ) ، ص ص ١٣٩ – ١٤٠ .

**أن يتم نشر فلسفة التسويق بين جميع الإدارات بحيث يتحقق التكامل بين جميع الوظائف وذلك من خلال عدة وسائل وهى :**

**أن يكون التوجه بالسوق جزء من الثقافة التنظيمية للجامعة .**

**التسويق الداخلى للجامعة .**

**( ١ ) أسلوب عمل التسويق بالعلاقات :**

**يتم عرض خطوات تطبيق التسويق بالعلاقات التى يتم بواسطتها تكوين وتعزيز علاقات الجامعة مع العملاء ، والمحافظة عليها ، وعلاقة الموظف مع العملاء هى المفتاح الرئيسى لعلاقة العملاء مع الجامعة ، وهذه الخطوات هى :**

**( أ ) تحديد القطاع السوقى المستهدف :**

**يقصد بتحديد السوق المستهدف تحديد القطاع أو القطاعات السوقية التى ستركز عليها الجامعة عند بيع خدماتها ، وعادة يفضل عند دخول سوق جديد التركيز على قطاع واحد فقط وإذا ثبت نجاحه يمكن إضافة قطاعات أخرى [٣٣] ، إلى جانب أن القطاع السوقى المستهدف كبير وسهل الوصول إليه .**

**(ب) إنشاء قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقى المستهدف :**

**تحتاج الجامعة لإنشاء قاعدة بيانات لأعضاء القطاع السوقى المستهدف ؛ لاستخدامها كمرجع مهم فى المحادثات التى سوف تتم مع العملاء فيما بعد [٣٤] .**

**(ج) تقييم أهم العملاء فى القطاع السوقى المستهدف :**

**يتم ذلك بحساب ربحية كل عميل بناء على فترة تعامله مع الجامعة . إضافة إلى حساب تكلفة خدمة هذا العميل .**

---

(٢) التسويق بالعلاقات

http://www.Edarta3mal.Com/vb/showthread.Phd?673.(accessed date 11/11/2011).

(١) حكيم بن جروة ، محمد بن حوحو : " تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية " – الملتقى الدولى الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسيئة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية – د . ن – د . ت ، ص٥ .

**( د ) إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء الجامعة :**

**يؤدى إنشاء نظام فعال للاتصالات مع عملاء الجامعة إلى وجود علاقات تبادل مربحة لكل من الجامعة وعملائها ، وتبنى تلك العلاقة على الثقة المتبادلة . حيث يتمتع العاملون بالجامعة بروح الانصات الإيجابي للعملاء وتشكيل مجموعات للمناقشة مع العملاء للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم الخاصة بالسلع والخدمات التى تقدمها الجامعة (٣٥) .**

**(هـ) المحافظة على ولاء العملاء :**

**إن الزبون صاحب الولاء للجامعة وخدماتها يتميز عن الزبائن العاديين ؛ حيث يكون راضياً بما تقدمه الجامعة ، جاهزاً لبناء علاقة معها مقتنع بضرورة توطيدها عن طريق تزكية الجامعة عند الآخرين . كما ينظر لولاء الزبون على أنه درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للجامعة والالتزام اتجاهها والنية فى مواصلة شراء خدماتها (٣٦) ، وذلك عن طريق تقديم الخدمات المتوقعة لهم .**

**( ٢ ) مزايا التسويق بالعلاقات :**

**يتميز التسويق بالعلاقات بعدد من المزايا منها :**

**أ ) تمنح الجامعة الموظفين نوعاً من التمكن ؛ للتصرف بحرية ومرونة مع رغبات العملاء واستجابة لرغباتهم الخاصة التى ربما تختلف فى بعض الأحيان من شخص الآخر .**

**ب) دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن .**

**ج) تحقيق رضا العملاء واحتياجاتهم .**

**جـ- التسويق الإلكترونى : Electronic marketing.**

---

(٣) منى شـــفيق : **التسويق بالعلاقات** – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠٠٥ ، ص٦٣ .

(٤) حاتم نجود : **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجى لبناء ولائه** – رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة الجزائر – الجزائر – ٢٠٠٥ ، ص١١٨ .

**يعبر التسويق الإلكترونى عن مجموعة الأنشطة التسويقية التى تعتمد على الوسائط الإلكترونية وشبكات الحاسبات الآلية والإنترنت . حيث يتمثل التسويق بالإنترنت فى تلك الأنشطة التسويقية التى تعتمد على شبكة الإنترنت تحديداً وإن كان هو الأكثر شيوعاً حالياً نتيجة التنامى المتزايد فى استخدامات شبكة الإنترنت فى مختلف أنشطة الأعمال المعاصرة [٣٧] .**

**والتسويق الإلكترونى لا يركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك . بل يركز أيضاً على إدارة العلاقات بين الجامعة والمستهلك من جانب ، وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر ، وبالتالى فوظيفة التسويق الإلكترونى هى تحقيق التنسيق والتكامل مع وظائف الجامعة الأخرى كالإنتاج والمالية والبحث والتطوير .. وغيرها [٣٨] .**

**ومن خصائص التسويق الإلكترونى ما يلى [٣٩] :**

**الخدمة الواسعة : حيث يقدم التسويق الإلكترونى خدمة واسعة مما يمكن العملاء المتعاملين مع الموقع التسويقى من الدخول عليه فى أى وقت .**

**عالمية التسويق الإلكترونى : فالوسائط المستخدمة فى التسويق الإلكترونى لا تعرف الحدود الجغرافية ، بحيث يمكن التسويق من أى مكان يتواجد فيه العميل .**

**سرعة تغيير المفاهيم : لارتباطه بوسائل وتقنيات الاتصال الإلكترونى وتقنيات المعلومات التى تتغير وتتطور بشكل متسارع .**

**أهمية الإعلان عبر الشبكة الدولية : حيث يعتمد على عنصر الإثارة وانتباه المستخدم للرسائل الإلكترونية .**

---

([٢]) طارق طه ( مرجع سابق ) ، ص٣٢ .

([٣]) التسويق الإلكترونى يقود النمو الاقتصادى فى ظل زمن العولمة .

http:// my – emc. Com/ index. Phd? Option= com content & view = article & id = 132 & lang = ar ( accessed date 8/11/2011).

([٤]) أحمد السيد كردى : **التسويق الإلكترونى** – د . ن – ٢٠١١ ، د . ص .

http://www.graduation-projects-net/wp-content/.../doc. accessed date 8/8/2013

( ١ ) أسلوب ممارسة التسويق الإلكترونى :

توجد عدة أساليب لممارسة التسويق الإلكترونى وهى :

( أ ) الإعلان والترويج عبر الإنترنت :

يعتبر الإعلان أحد العناصر البارزة والمهمة فى المزيج الترويجى باعتباره الوسيلة التى يلجأ إليها الكثير من مدراء التسويق للاتصال بالمستهلك . بالإضافة إلى الترويج باعتباره عملية تعريف المستهلك بالمنتج ( الخدمة ) وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره ومحاولة التأثير على المستهلك وإقناعه بشراء المنتج أو الخدمة . ومن أشكال الإعلان والترويج عبر الإنترنت ما يلى :

الإعلانات المتحركة عبر الشاشة : والتى تظهر فى شكل شريط نقل الأخبار .

إعلانات ناطحة السحاب : وهو نمط إعلانى طويل وموجود على جانب صفحة الويب بأعلاها.

المستطيلات : وهى إعلانات تأخذ شكل صناديق أو علب لها أحجام أكبر بكثير من النمط الموجود على هيئة شرائط نقل الأخبار .

إعلانات الرعاية لموضوعات أو برامج معينة : وهى من الأشكال الجديدة للترويج عبر الإنترنت . حيث تقوم الجامعة برعاية بعض الموضوعات أو القضايا الخاصة التى يتم عرضها من خلال برامج معينة .

(ب) البريد الإلكترونى وشبكات الويب :

تقوم الجامعات بالدخول إلى عالم التسويق الإلكترونى - فى بادئ الأمر - من خلال مفهومه الأولى ، وذلك بالحصول على عنوان بريد إلكترونى خاص بها ، فهناك العديد من المواقع الرئيسية على شبكة الإنترنت تتيح عناوين البريد الإلكترونى مجاناً ، وبهذا لا تتكلف الجامعة أى أعباء مالية بعد إنشاء عنوان إلكترونى للجامعة تقوم باستخدامه فى مراسلاتها وتسويقها لخدماتها ومطبوعاتها ، وشبكات الويب برامج تعرض معلومات وبيانات هى فى الأصل أرقام ولكن يتم ترجمتها إلى كلمات وتعرض للمستخدم على الشاشة ، ومن ثم تستطيع الجامعات الإعلان عن خدماتها باستخدام رسائل تستهدف قطاعات محددة من المستهلكين بدرجة عالية من الدقة .

**(ج) المشاركة فى مجتمعات الويب :**

**قامت بعض الشركات بالدعاية التجارية لمواقع ويب يطلق عليها مجتمعات الويب ؛ وتسمح مثل هذه المواقع لأعضائها أن يتعايشوا معاً على الإنترنت ويتبادلوا وجهات نظرهم فيما يتعلق بقضايا ذات اهتمامات عامة وبالتالى يمكن للجامعات أن تستثمر مثل هذه المواقع فى التفاعل مع الجامعات الأخرى [٤٠] .**

**( د ) موقع ويب الجامعة أو موقع الويب التسويقى :**

**تنشئ بعض الجامعات موقع ويب للتسويق ، وتسعى مثل هذه المواقع إلى التفاعل مع المستهلكين بالطريقة التى تدفعهم وتحركهم إلى الشراء المباشر أو إلى تحقيق أى أهداف ونتائج تسويقية أخرى ترجوها الجامعة صاحبة الموقع . وقد تحتوى هذه المواقع على بعض الآليات التسويقية مثل : الكتالوجات ، وحوافز التسوق ، والأنشطة الترويجية ، وتنشيط المبيعات مثل : الكوبونات والعروض البيعية والمكافآت والهدايا .**

**( ٢ ) مزايا التسويق الإلكترونى :**

**يتميز التسويق الإلكترونى بعدد من المزايا منها ما يلى : [٤١]**

**( أ ) يشبع رغبة المستهلك فى التعامل مع الإنترنت .**

**(ب) يقدم أسلوباً جديداً لعملية التسوق والدفع والمفاضلة بين الخدمات المتاحة .**

**(ج) يؤدى إلى سرعة وسهولة التسوق ، ويحقق الاستجابة الفورية لطلبات المستهلكين .**

**( د ) يمثل خدمة واسعة تصل إلى أكبر عدد من المستهلكين فى المناطق البعيدة .**

---

([٣]) محمد عبدالعظيم ( مرجع سابق ) ، ص ص ٣٦٣ .

([١]) أحمد بن عبدالرحمن الشمشيرى ، عبدالموجود عبدالله أبو حماده : " استخدام التسويق الإلكترونى من وجهة نظر المستهلك النهائى فى جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية – **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية** – المجلد : (٤٣) – العدد : ا(٢) – مطبعة جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠٠٦ ، ص ص ٣٤٨ ، ٣٦٨ .

(هـ) يتميز بانخفاض التكاليف بالمقارنة بأساليب التسويق الأخرى .

( و ) يوفر كم هائل من المعلومات التى تمكن المستهلك من إجراء عملية التسويق فى أسرع وقت وبأقل التكاليف .

( ز ) يمنح المستهلكين فرصاً فى إجراء مقارنة الأسعار بشكل أفضل وأسرع .

(ح) يمكن من بناء علاقة قوية ومستمرة بين المستهلكين والجامعة سواء فى السوق المحلى أو الدولى .

(ط) يساهم فى فتح المجال أمام الجميع لتسويق خدماتهم دون التمييز بين الجامعة العملاقة وبين الجامعة محدودة الموارد (٤٢) .

د - التسويق الابتكارى : Creative Marketing:

التسويق الابتكارى أو الابتكار التسويقى مفهوم واسع . حيث يعنى الابتكار فى جميع أوجه النشاط التسويقى ، وبالتالى فهو غير مقتصر على مجال معين فى التسويق ، كالابتكار فى مجال الخدمات أو الإعلان فقط ، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى ، فالابتكار التسويقى يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه الخدمات من الصانع ( الجامعة ) إلى المستخدم النهائى ، ويقصد بالتسويق الابتكارى " الاستغلال الناجح لأفكار جديدة (٤٣) .

ويسعى الابتكار التسويقى إلى اكتشاف الحاجات الكامنة للمستهلكين وتلبيتها فالحاجات الكامنة تلك الحاجات التى لا يدركها المستهلكون اليوم ، لذا فهم غير قادرين على التعبير عنها ، ومن يمكنه اكتشاف هذه الحاجات الكامنة وتلبيتها تكون له الريادة فى السوق ، وبالتالى فإن التسويق الابتكارى قد يوفر للجامعة ميزة تنافسية ، والمقصود بها هو أن تكون خدمة تتمتع بميزة قوية على خدمات الجامعات المنافسة بعبارة أخرى أن مصدر هذه الميزة يكمن فى أن الخدمة تتلاءم بشكل كبير مع حاجات المستهلكين مقارنة مع خدمات المنافسين

---

(١) مفاهيم وطرق التسويق الإلكترونى .
http:// www. Arabsender. Com, ( accessed date 3/11/2011).

(٢) نعيم حافظ أبو جمعة : **التسويق الابتكارى** – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – القاهرة – ٢٠٠٣ ، ص٤ .

**ويتميز التسويق الابتكارى بالأفكار التسويقية الجديدة بخلاف الابتكارات التكنولوجية أو الابتكارات التسويقية التى تتطلب تكنولوجيا جديدة . كما أنه فى كثير من الأحيان لا يتطلب استثمارات ضخمة ، وهذا ما يزيد من درجة المخاطرة فى حالة الابتكارات التى تعتمد على التكنولوجيا الجديدة ، ومن ثم فإن الابتكار فى مجال التسويق من منطلق تسويقى يكون أقل خطورة وأكثر فعالية ، ولكن فى المقابل نجد أنه سهل التقليد من طرق المنافسين [٤٤] .**

**( ١ ) أسلوب عمل التسويق الابتكارى :**

**يمر التسويق الابتكارى بمراحل أساسية وهى :**

**( أ ) مرحلة البحث عن الأفكار :**

**تعتبر مرحلة البحث عن الأفكار المرحلة الأولى فى عمليات التسويق الابتكارى ويقصد بهذه المرحلة إيجاد أكبر قدر ممكن من الأفكار بدون قيود أو شروط ومن مصادر مختلفة ، وهناك أكثر من مصدر يمكن استقاء الأفكار الابتكارية منها ، ومن هذه المصادر : المستهلكون ، والمنافسون ، والعاملون بالجامعة وقسم العلاقات العامة والتخطيط الاستراتيجى .**

**(ب) غربلة وتصفية الأفكار :**

**وفى هذه المرحلة يتم الاستبعاد المبدئى لبعض الأفكار الابتكارية المتعلقة بالتسويق . بحيث لا تخضع للمرور بالمراحل التالية ، وذلك استناداً إلى عدد من المعايير والأسس**

**(ج) تقسيم الأفكار ( الابتكارات ) :**

**وفى هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار ( الابتكارات ) بشىء من التفصيل بحيث يتحدد ما للفكرة وما عليها ، وذلك فى ضوء عدد من المعايير أو الأسس ؛ للحكم ما إذا كانت هذه الأفكار ذات جدوى من عدمه ، ويتم استبعاد تلك الأفكار غير المجدية لسبب أو لآخر والإبقاء على الأفكار الأخرى ذات الجدوى بحيث تنتقل إلى المرحلة التالية [٤٥] .**

---

(3) Jean jacques Lambain: **Le Marketing Strategique**, édition, ediscience international, 1993, p. 281.

(٣) التسويق الابتكارى .

http:// www. Docs. Google. Com/ viewer? A. (accessed date 8/11/2011), P. 69.

( د ) اختبار الابتكار ( الفكرة ) :

وتتم فى هذه المرحلة عملية اختبار للابتكار ( الفكرة ) ؛ لتحديد ما إذا كان يمكن تطبيقها من عدمه وبالطبع فإن الابتكار يمكن اعتباره الاختبار الناجح لأفكار جديدة [٤٦] .

(هـ) تطبيـق الأفكـار :

إذا ما نجح الابتكار فى الاختبار سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه ، فعلى الجامعة أن تتخذ قراراً نهائياً يتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع ، ويجب توخى الحذر فى اتخاذ مثل هذا القرار لممارسة النشاط التسويقى [٤٧] .

( و ) تقييم نتائج التطبيق :

إن المرور بالخطوات الخمس سالفة الذكر لا يضمن بالضرورة نجاح الابتكار التسويقى وإنما يقلل بلا شك من احتمالات فشله ، وكأى عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية ( الأداء الفعلى ) للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه وبالطبع تتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم وقياس الأداء الفعلى للابتكار [٤٨] .

( ٢ ) مزايا التسويق الابتكارى :

يتسم التسويق الابتكارى بعدد من السمات ، أهمها ما يلى : [٤٩]

( أ ) أنه لا يقف عند حد توليد أو إيجاد فكرة جديدة ، وإنما يتعدى ذلك إلى وضع هذه الفكرة موضع التطبيق العملى .

(ب) يستغل الأفكار الجديدة بنجاح لكى يكون مفيداً للجامعة .

(ج) لا يقتصر على مجال تسويقى معين ، وإنما يمتد لأى مجال أو ممارسة تسويقية .

---

([٤]) المرجع السابق ، ص٢٠ .

([١]) نعيم حافظ أبو جمعة ( **مرجع سابق** ) ، ص٧٠ .

([٢]) المرجع السابق ، ص٧١ .

([٣]) المرجع السابق ، ص٥ .

## استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية:

يعد التسويق العملية الرئيسية التى تستعين بها الجامعات للاستجابة للتغيرات التى تحدث فى السوق . حيث يمثل التسويق عملية ديناميكية للتغير والتى يمكن للجامعة من خلالها التكيف مع التغير فى الظروف البيئية والربط بين الجامعة والبيئة هى خطتها الشاملة التى يطلق عليها استراتيجية التسويق . كما أن عملية تحليل الفرص لتحديد الاتجاه الذى ترغب فيه الجامعة يمثل مركز استراتيجية التسويق ، فإذا كانت البيئة التسويقية ثابتة فإن الحاجة قليلة للتخطيط الاستراتيجى للتسويق ، ولكن هذه البيئة تتغير بشكل سريع ومستمر الأمر الذى يتطلب من الجامعة إعداد استراتيجيات تسويق تساعدها فى تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة تجاه المتغيرات فى البيئة التسويقية ، وبالتالى فإن استراتيجية التسويق هى خطط وطرق واسعة لتحقيق الأهداف الرئيسية للجامعة .

### ١- ماهية التخطيط الاستراتيجى للتسويق :

يعتبر التخطيط الاستراتيجى للتسويق من المهام الأساسية التى يجب أن تقوم بها المؤسسة الجامعية للأخذ بالتوجه التسويقى ، فعن طريقه يتم التنسيق بين أهداف الجامعة وإمكانياتها وبين الفرص التسويقية المتغيرة ، ويشمل التخطيط الاستراتيجى تحديد رسالة واضحة للجامعة ، وتحديد مجموعة من الأهداف ، وفى ضوء ذلك يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات

ويعرف التخطيط الاستراتيجى للتسويق بأنه العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المنظمة ( الجامعة ) وفرصها التسويقية المتغيرة . حيث يسعى التخطيط الاستراتيجى إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المنظمة بالشكل الذى يحقق النمو والأرباح المستهدفة.

كما يعرف بأنه التعرف على الفرص الحقيقية فى السوق وتطوير استراتيجيات تسويقية مربحة ، ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجى للتسويق له جانبان هما : الأول ، سوق مستهدف والذى يتضمن مجموعة متجانسة من المستهلكين ترغب الجامعة فى الوصول إليهم ؛ نظراً لوجود حاجات مشتركة لديهم ، والآخر ، المزيج السوقى الذى تشكله الجامعة لإشباع حاجات ورغبات السوق المستهدف [٥٠] .

---

(٣) محمد الصيرفى : **التسويق الاستراتيجى** – المكتب الجامعى الحديث – الإسكندرية – ٢٠٠٩ ، ص١٢٣ .

ويعنى المزيج التسويقى للخدمة تحقيق الاستجابة الأفضل فى السوق من خلال الخطة التسويقية المتكاملة التى تستهدف تحقيق التبادل التجارى بأفضل صورة ممكنة حيث يشير إلى العرض التسويقى الكلى الذى سوف يقدم إلى السوق المستهدف ، فنجد أن المزيج التسويقى يستخدم من قبل المخطط التسويقى فى صناعة القرارات التسويقية ، مثل : تحديد المنتج ومواصفاته وحجمه وعبوته ثم يحدد السعر الملائم له ، ثم يخطط الجهود الترويجية اللازمة للتعريف به وتعريفه من خلال العمليات والدليل المادى ، وأخيراً يختار المنفذ المناسب لتصريف منتجاته وخدماته . ويمكن توضيح عناصر المزيج التسويقى للخدمة فيما يلى :

أ – المنتج ( Product ) : والمنتج هنا سلعة أو خدمة أو فكرة تركز على إرضاء احتياجات العميل وإشباعها (٥١) ، وهو مجموعة من المنافع التى يحصل عليها المستهلك لإشباع احتياجاته وهذه المنافع تشمل : المنافع المادية ، مثل الخصائص المكونة للمنتج والمنافع النفسية التى يحصل عليها لإقتنائه المنتج .

ب- الثمن ( Price ) : وهو عبارة عن الوحدات النقدية التى تدفع من قبل المشترى لغرض حصوله على منتج أو خدمة خلال فترة زمنية معينة ، وهو يؤثر على إيرادات الجامعة ، فما تقدمه من منتجات وخدمات بحاجة إلى مدخلات لبقاء هذا التفاعل واستمراره (٥٢) .

ج- التوزيع ( Distribution ) : ويمثل جميع النشاطات التى تمارسها الجامعة من أجل ايصال المنتج / الخدمة إلى المستهلكين فى الوقت والمكان المناسبين (٥٣) ، وذلك من خلال بعض الآليات والترتيبات التى يجب أن تضعها الجامعة لكى توجهها فى هذا الاتجاه .

---

(١) أحمد إسماعيل حجى ، لبنى محمود عبدالكريم : **التعليم العالى والجامعى المقارن حول العالم ، جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة** – عالم الكتب – القاهره – ٢٠١١م ، ص ٥٢ .

(٢) ثامر البكرى : **التسويق ، أسس ومفاهيم معاصرة** – دار اليازور العلمية – عمان – ٢٠٠٦ ، ص ١٦٨ .

(٣) فهد سليم الخطيب ، محمد سليمان عواد : **مبادىء التسويق ، مفاهيم أساسية** – دار الفكر العربى – عمان – الأردن – ٢٠٠٠م ، ص ٦ .

**د – الترويـج ( Promotion ) : وهو وسيلة الاتصال بين البائع ( الجامعة ) والمشترى العميل ويشمل الإعلان والعلاقات العامة والبيع الشخصى ، وإذا رغبت إحدى مؤسسات التعليم العالى فى زيادة معدلات القيد بها عن غيرها فإنها تحتاج إلى استخدام شركة للدعاية والإعلان أو إيجاد آليات للاتصال مع الطلاب والمؤسسات الأخرى [٥٤] .**

**هـ- البيئة المادية ( الدليل المادى ) : يتضمن الدليل المادى عناصر مثل : البيئة المادية (الأثاث ، اللون ، الديكور) والسلع التى تسهل عملية تقديم الخدمات مثل : السيارات وغيرها [٥٥] .**

**و – العمليات : إن الكيفية التى يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة ؛ لأن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء فى غاية الأهمية ، مثل : السياسات والإجراءات المتبعة من قبل الجامعة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين ، كما تشتمل هذه العملية على نشاطات أخرى ، مثل : تدفق النشاطات ، حرية التصرف أو الاختيارات الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة وكيفية توجيه المستفيدين [٥٦] .**

**ز – الأفراد : وتتضمن ما يلى : [٥٧]**

*** إن الأفراد الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغيلياً فى مؤسسة الخدمة يشكلون جزءاً مهماً فى إنتاج الخدمة ، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم فى بيع الخدمة .**

*** إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد فى غاية الأهمية فى قطاع الخدمات ؛ لأن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين .**

---

(١) أحمد إسماعيل حجى ، لبنى محمود عبدالكريم ( مرجع سابق ) ، ص ٥٢ .

(٢) بشـــير عباس العلاق ، حميد عبدالنبى الطائى : **تسويق الخدمات** ( **مدخل استراتيجى ، وظيفى ، تطبيقى** ) – دار العقل – عمان – ٢٠٠٥م ، ص ٩٧ .

(٣) تسويق الخدمـــات

( http://www.ar.witibooks.org/wiki, accessed date 2/1/2013 ).

(٤) بشير عباس العلاق ، حميد عبدالنبى الطائى ( مرجع سابق ) ، ص ٩٦ .

ومن ثم فإن تسويق الخدمات يختلف عن تسويق السلع ، وهذا يعود لحقيقة أن الخدمات من حيث الخواص وطرق الإنتاج والتقديم تختلف عن السلع . كما أن القضايا التى يتناولها المحترفون والعاملون فى مجال تسويق الخدمات تضم المؤسسة / الجامعة كلها . فى حين أن المعنيين بالتسويق التقليدى يتناولون جوانب محددة من نشاط المؤسسة / الجامعة .

وتركز استراتيجيات المزيج التسويقى للخدمات على الوسائل التى تتمكن بواسطتها الجامعة من تمييز نفسها بشكل فعال على منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها ؛ ويتضح مما سبق أن مفهوم التخطيط الاستراتيجى للتسويق يعنى الآتى : [٥٨]

( أ ) أداة إدارية لتفاعل الجامعة ونظامها التسويقى مع البيئة التسويقية .

(ب) تحديد مهمة الجامعة وأغراضها أساس للتخطيط الاستراتيجى .

(ج) يعتمد التخطيط الاستراتيجى على تحليل كلاً من :

البيئة التسويقية الخارجية ؛ للتعرف على الفرص والتهديدات بها .

البيئة الداخلية للجامعة ؛ للتعرف على أوجه القوة والضعف بها .

( د ) يحدد أهداف تسويقية استراتيجية طويلة الأجل تساهم فى تحقيق الأهداف والاستراتيجيات الكلية للجامعة .

مبررات التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية :

ينظر إلى التخطيط الاستراتيجى للتسويق على أنه عملية قوامها التجديد وتوفير الوسائل اللازمة لتكيف الخدمات والأنشطة مع الظروف البيئية المتغيرة وخاصة فى الجامعات التى يجب أن يمارس فيها التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية دون تأخير لصالح التعليم بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة

---

([١]) محمد جمال الشاهد : مفهوم التخطيط الاستراتيجى للتسويق وفوائده .
http://Kenanaonline.Com/users/ne3mah/posts/84453 ( accessed date 8/11/2011).

**ومن مبررات التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية ما يلى :** [٥٩]

**أ - تزايد درجة تعقيد البيئة المحيطة بالجامعات من ناحية ، وتعاظم درجة المنافسة السائدة بين الجامعات ، وتشابك العوامل الخارجية المتغيرة باستمرار من ناحية أخرى .**

**ب - اتساع الأسواق وتباين خصائصها .**

**جـ- شدة المنافسة وخاصة بعد تحول معظم اقتصاديات العالم إلى فلسفة اقتصاد السوق . حيث المنافسة وتحرير الأسعار واتساع نطاق الدولة المنظمة إلى اتفاقية التجارة العالمية .**

**د - يعتبر التخطيط الاستراتيجى أسلوباً فعالاً لا يؤدى إلى الكفاءة فى التسويق فحسب بل يساعد الجامعة على التصدى للتغيرات الهائلة فى البيئتين الداخلية والخارجية والاستجابة للتحديات التى يعانى منها التعليم الجامعى مثل : تضاؤل الدعم المالى الحكومى وزيادة الطلب الاجتماعى على التعليم** [٦٠] **.. وغيرها .**

**هـ- التوجه إلى عولمة الأسواق والحاجة إلى التحليل المستمر للمتغيرات البيئية والتسويقية وإعداد البدائل الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف الجامعات فى ظل هذه التغيرات** [٦١] **.**

**و - التقدم العلمى والتكنولوجى : فإذا كنا نعيش اليوم فى عصر ملىء بالتغيرات الثقافية المتلاحقة والمتسارعة والتقدم التكنولوجى وثورة الاتصالات والانفجار المعرفى ، فإن الغد سيشهد تحولات علمية وتكنولوجية هائلة ستؤثر على الجامعات وتسويق خدماتها** [٦٢] **وبالتالى أصبح من الضرورى أن تهتم بالتخطيط الاستراتيجى لتسويق خدماتها ، لتواجه التغير النسبى فى أذواق المستهلكين .**

---

([٢]) محمد إبراهيم عبيدات : **اســـتراتيجية التســـويق ( مدخل سلوكى )** – ط:٣ – دار وائل ٠ عمان – الأردن – ٢٠٠٢ ، ص٢٠ .

([١]) سالم بن محمد بن عامر الحجرى : " أهمية التخطيط الاستراتيجى فى عملية التطوير التربوى " – **مجلة رسالة التربية – مجلة فصلية تصدرها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان** – العدد (٣١) – سلطنة عمان – ٢٠١١ ، ص١٩

([٢]) ثابت عبدالرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرســـى : **التســـويق المعاصـــر** – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٥ ، ص٨٦ .

([٣]) عصـــام محمد عبيد : " التخطيط الاستراتيجى فى مؤسسات المعلومات . دراسة تخطيطية فى الأسس والمعايير للرؤية والرسالة فى مجتمع المعرفة " – **مجلة دراسات المعلومات** – العدد (٤) – الرياض – يناير ٢٠٠٩ ، ص٤٥ .

ز - ترشيد القرارات التسويقية ؛ بهدف توصيل أكبر قيمة للزبون باعتبار أن هذه القيمة تقابل حصول الزبون على الرضا العالى .

ح - تمييز الجامعة بشكل فعال عن منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل للمستهلك [٦٣] .

وبناء على ما سبق تجدر الإشارة إلى أن تسويق الخدمات الجامعية لكى تحقق دورها فى تحسين التعليم الجامعى والارتقاء بمستوى جودته ، فلابد من التخطيط الاستراتيجى لها والتى يعد بمثابة مقوم أساسى لنجاح التوجه التسويقى بالجامعات . حيث يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعوا الاستراتيجية ، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الجامعة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الجامعة للعائد الاقتصادى المرضى ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية ، وهذا يوضح أهمية التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعة .

أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية :

إن تبنى مدخل التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية له أهمية كبيرة والعديد من الأهداف ، وفيما يلى توضيح تلك الأهمية :

أ - أهمية التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية :

يلعب التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية دوراً إيجابياً وفعالاً فى تحقيق معدل العائد على الاستثمارات الجامعية ، ومن ثم يحقق قدراً كبيراً من الاستقرار فى الإيرادات الجامعية ، ويحسن من إيرادات الجامعة والمركز التنافسى لها ، وفى الوقت نفسه يسهم فى إرضاء المستفيدين من الجامعة وخدماتها .

---

(٤) نزار عبدالمجيد البراوى ، أحمد محمد فهمى البرزنجى : **استراتيجيات التسويق .. المفاهيم ، الأسس ، الوظائف** – دار وائل للنشر – عمان – ٢٠٠٤ ، ص١٤٤ .

**ويمكن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية فيما يلى : (٦٤)**

**مساعدة الجامعة على تحديد وتحليل خصائص السوق الذى تعمل فيه وذلك فى الحاضر والمستقبل .**

**مساعدة رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها مما يتيح الفرصة للاستعداد لمواجهتها .**

**إتاحة الفرصة لرجال التسويق : للتعرف على الآثار المستقبلية لقراراتهم الحالية .**

**تيسير مهمة الإدارة فى تحديد وتحليل مواطن القوة والضعف فى الجامعة بالمقارنة بمنافسيها**

**مساعدة الجامعة على قياس وتحليل الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية .**

**تسهيل عملية الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص من أو تطوير وحدات الأعمال سيئة الأداء .**

**تحقيق التكامل والترابط بين أنشطة وعمليات التسويق من جهة ، وبينها وبين أنشطة وعمليات الجامعة من جهة أخرى.**

**يحقق أجواء فعالة لإدارة عملية التغيير ، وذلك من خلال دفع متخذى القرار بالتفكير ، بماذا سيفعل إذا ما حدثت حادثة معينة ؟**

**يحقق مزايا تنافسية ، ويعمل على توفير عاملين لهم أهداف واضحة واتجاهات نحو مستقبل الجامعة**

**يتضح من العرض السابق أهمية التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية . حيث يعد أمراً ضرورياً ؛ لتعظيم الاستفادة من الإمكانيات والموارد والقدرات الجامعية فى مختلف المجالات الاستشارية والبحثية التدريبية والتنفيذية والبشرية حتى تتمكن الجامعة من المشاركة بفعالية فى التنمية الشاملة للمجتمع من ناحية ، وتوفر مصادر التمويل اللازمة لإجراء عمليات التطوير من ناحية أخرى .**

---

([1]) عصـــام الدين أمين أبو علفة : **التســـويق . مفاهيم واستراتيجيات** – الجزء (١) – الكتاب الجامعى – الأردن – ٢٠٠١ ، ص١٢٧ .

ب- أهداف التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية :

تتعدد أهداف التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية . حيث يركز التسويق فى دوره الاستراتيجى على أهداف العمل فى السوق ووسيلة إدراك تلك الأهداف

ومن أهداف التخطيط الاستراتيجى للتسويق ما يلى :

تأكيد مسئولية الإدارة العليا : حيث إن خطة التسويق الاستراتيجية هى من مسئولية الإدارة العليا ، وتكمن أهمية مسئولية الإدارة العليا فى أن الخطة الاستراتيجية تقود توزيع الموارد والخدمات وتؤثر بالتالى على الموقف المالى للجامعة .

وضع تخطيط أفقى طويل الأمد ، يجب أن تحتوى خطة التسويق الاستراتيجى على نظرة طويلة الأجل وذلك بسبب الحاجة إلى اختبار الفرص الاستثمارية البديلة عبر الأسواق .

توفير دليل عمل لتوزيع الموارد : واحد من الأهداف الرئيسية للتخطيط الاستراتيجى للتسويق على مستوى الجامعة هو توزيع الموارد على وحدات النشاط أو الوحدات الإنتاجية المختلفة وذلك حسب أدائها .

تحقيق تكامل الموارد التسويقية وغير التسويقية : فخطة التسويق الاستراتيجية تأخذ فى الاعتبار كل الموارد المشتركة : البحث والتطوير والتمويل والإدارة والتسويق ، وعلى الإدارة العليا توضيح كيفية استغلال هذه الموارد ، وما هى الموارد الإضافية التى تحتاجها الجامعة ؟

تحديد وتقييم الفرص التسويقية : وذلك لأن التغيرات البيئية المحيطة بالجامعة يجب ترجمتها إلى فرص تسويقية وتحليلها يعتبر نشاط تشخيصى لتفسير الخصائص البيئية وتغيراتها ، فضلاً عن كونه نظام تقييمى يحسن وعى المسئولين بمزايا فرص معينة ، والتحليل الجيد للفرص التسويقية يمكن من وضع أسس سليمة للتخطيط الاستراتيجى للتسويق

يتبين مما سبق أن المؤسسة الجامعية تقوم بتحليل السوق للحصول على المعلومات اللازمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجى ، ثم تضع خطط استراتيجية على مستوى الجامعة ككل ثم تترجم هذه الخطط بعد ذلك إلى خطط تسويق وخطط أخرى لكل خدمة من الخدمات التى تقدمها المؤسسة الجامعية ، ومن خلال التنفيذ تحول المؤسسة الجامعية الخطط إلى إجراءات ثم تقوم بالمتابعة والمراقبة من خلال قياس نتائج أنشطة التسويق وتقويمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لذلك .

**خطوات استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية :**

**تختلف خطوات استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية ، فليس هناك استراتيجية واحدة لكل الجامعات ، فالاستراتيجية المناسبة لإحدى الجامعات قد لا تناسب جامعة أخرى ويلعب التسويق دوراً أساسياً فى التخطيط الاستراتيجى ، فهو يزودنا بالمعلومات والمدخلات التى تساعد فى الإعداد للاستراتيجيات المختلفة ، والتخطيط الاستراتيجى هو المرحلة الأولى للتخطيط لعملية التسويق ، فهو يحدد دور التسويق فى الجامعة ، والخطة الاستراتيجية توجه عملية التسويق من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية (٦٥) .**

**وعلى الرغم من اختلاف خطوات الخطة الاستراتيجية لتسويق الخدمات الجامعية من جامعة إلى أخرى ؛ لتتناسب مع الحاجات الخاصة لهذه الجامعة إلا أن أى خطة استراتيجية ناجحة لتسويق الخدمات الجامعية يجب أن تشتمل على الخطوات التالية :**

**أ - مراجعة الرؤية الاستراتيجية للجامعة :**

**يعتبر مراجعة الرؤية الاستراتيجية بمثابة حجر الزاوية فى بناء الاستراتيجية الفعالة ، فالرؤية ليست مجرد سباق فى انتقاء الألفاظ والشعارات ولكنها منهج فى الفكر الاستراتيجى الخلاق حول مستقبل الجامعة ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها السوقية المتوقعة .**

**وتعرف الرؤية على أنها صورة المستقبل أو الحلم الذى يتمنى القائمون على الجامعة تحقيقه ، ومما تجدر الإشارة إليه أن الصورة التى ترسمها الجامعة لمستقبلها يجب ألا تكون بعيدة جداً عن الواقع الذى ستنطلق منه ، وبمعنى آخر أن الرؤية المقترحة يمكن تحقيقها فى المدة المحددة لها (٦٦) .**

---

(1) Philip Kotler. (et als,): **Principles of Marketing** Second European Edition, (op. cit.,) p. 84.

(١) الرؤية الاستراتيجية

http:// epforum. Net/ showthread. Php? T= 462 – ( accessed date 28/9/2010).

ولكى تصبح الجامعة أكثر فعالية يجب أن تتصف الرؤية بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلى :

أن تكون الرؤية واقعية بحيث تتناغم مع ثقافة الجامعة على نحو يؤصل للتغيير الإيجابى الفعال

أن تكون مختصرة وواضحة ، يمكن تركيز الجهود والموارد نحوها واتخاذ القرارات على أساسها بدون تردد

أن تكون بسيطة وسهلة الفهم لكل من يطلع عليها .

أن تكون قائمة على المشاركة بحيث يشارك فى إعدادها المعنيون بالعملية التعليمية من الجامعة وخارجها لتلبية متطلبات المجتمع .

أن تكون موضحة لتوجهات الجامعة وغرضها .

وبالتالى فإن مراجعة الرؤية أداة تحفيزية هائلة . بحيث تصاغ بكلمات تحث العاملين على قبولها وتنمى الإحساس بالفخر للانتماء للجامعة وتولد الالتزام بالأهداف التنظيمية ، ومن ثم فهى محرك للتغيير وصورة المستقبل للجامعة على المدى الطويل بكل الأبعاد التطويرية والإبداعية والعملية والفكرية.

ب- مراجعة رسالة الجامعة :

يرتبط وجود أى جامعة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها ، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التى يحملها مجتمع الجامعة والبيئة المحيطة بها ، فرسالة الجامعة هى الغرض أو سبب وجودها ، وأنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور الجامعة والمرشد الرئيسى لكافة القرارات والجهود ، وتغطى عادة فترة زمنية طويلة الأمد ، ويمكن تعريفها بأنها : الإطار المميز للجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها بهدف بيان السبب الجوهرى لوجود الجامعة وهويتها وعملياتها وممارساتها [٦٧] .

---

([١]) مؤيد سعيد سالم : **الإدارة الاستراتيجية** – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠٥ ، ص٧١ .

وتتسم الرسالة الفعالة بالعديد من السمات من أهمها : [٦٨]

إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج .

أن تكون بمثابة المرشد عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

أن تكون مرنة وواقعية بدرجة تسمح بتحقيق أهدافها .

أن تكون منسجمة مع باقى مكونات الاتجاه الاستراتيجى وتعطى دعماً وترابطاً بها [٦٩] .

ج- التحليـل البيئى :

ويقصد بالتحليل البيئ استجلاء المستقبل ؛ لحصر ما يشكل من فرص وتهديدات محتملة للجامعة وذلك لاختيار الاستراتيجية والمسار الذى يؤمن استثمار الفرص والحماية من التهديدات . ويطلق على التحليل البيئى مصطلح مختصر ( SWOT ) ويتكون من شقين هما:

( ١ ) تحليل البيئة الداخلية :

ويهدف هذا التحليل إلى دراسة إمكانات الجامعة ( مواردها وخدماتها ) ومن ثم تحديد نقاط القوة التى تمتلكها Strengths ، ويرمز له بالرمز ( S ) ، ونقاط الضعف فيها ( Weaknesses ) التى يرمز لها بالحرف ( W ) ، وتتصف عناصر البيئة الداخلية بسمة مشتركة ، وهى أنها تقع فى دائرة سيطرة الإدارة بدرجات مختلفة . مما يوفر لها القدرة على التأثير والتوجيه والتوظيف لهذه العناصر ما يحقق من نتائج نسبياً [٧٠] .

---

([٢]) عصام محمد عيد ( مرجع سابق ) ، ص٥٩ .

(3) Paul R. Niven., " **Balanced scorecard: step by step, maximizing performance and maintaining results**", john wiley & sons, inc, 2002, pp. 73 – 74.

([٤]) ابتهاج مصـــطفى عبدالرحمن : **الإدارة الاستراتيجية ، البدائل ، التنفيذ والرقابة وإدارة التغيير** – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة – ١٩٩٥ ، ص١٢٨ .

**ويشتمل هذا التحليل على العناصر الرئيسية التالية :**

**( أ ) التطور التاريخى للجامعة والأحداث الرئيسية المؤثرة فى مكانة الجامعة ومستقبلها .**

**(ب) التنظيم الإدارى للجامعة ، ويشمل الهيكل التنظيمى وأدلة العمل بها .**

**(ج) المناخ التنظيمى وخصائصه ومجالات واتجاهات تأثيره على تطبيق الاستراتيجية .**

**( د ) سياسات وقواعد العمل فى الجامعة وتأثيرها على خصائص المناخ التنظيمى ومهارات الإبداع والابتكار لدى أعضاء الجامعة .**

**(هـ) الأنشطة والأعمال والمشروعات التى تقوم بها الجامعة والخدمات التى تقدمها .**

**( و ) الموقف التمويلى والنتائج المالية التى حققتها الجامعة .**

**( ٢ ) تحليل البيئة الخارجية :**

**تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية التى تؤثر على الجامعة ، وتعد دراستها أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية . حيث إن هذه الدراسة تكشف للجامعة الفرص Opportunities التى يمكن استغلالها ، والتهديدات التى يجب عليها تجنبها أو محاولة الحد من أثارها .**

**والعوامل والقوى الخارجية المتعلقة بالبيئة هى :**

**( أ ) العوامل الاجتماعية : وتمثل القيم والاتجاهات والمعتقدات السائدة فى المجتمع ، وتشمل كذلك طبيعة العلاقات الإنسانية والنمو السكانى وأسلوب المعيشة.**

**(ب) العوامل التكنولوجية : إن التغير السريع فى التكنولوجيا يؤدى إلى ضرورة أن تبقى الجامعة على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة لتستطيع أن تؤدى دورها المطلوب تجاه المجتمع .**

**(ج) العوامل الاقتصادية : وهى مجموعة العوامل الاقتصادية التى تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته ، ومن المتغيرات الاقتصادية التى تلعب دوراً ملموساً فى الخيارات الاستراتيجية للجامعة العصرية ، هو الاتجاه نحو العولمة ، وتحرير الاقتصاد ، وذلك بما ينعكس على الإداريين وسياستهم الداخلية نحو توزيع الأدوار وتفويض السلطات .**

( د ) العوامل السياسية والقانونية : تتأثر الجامعات بالاستقرار السياسى ورضا الجماهير ، وكذلك تتأثر بالقوانين والتشريعات التى تصدرها الدولة .

يتبين مما سبق أن مرحلة التحليل البيئى هى مفتاح التخطيط الاستراتيجى حيث تتيح فرصة التعرف على البيئة الداخلية وتشخيص نقاط القوة والضعف فيها بهدف تحديد كفاءة الجامعة وقدرتها التنافسية.

د- وضع الأهداف التسويقية :

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية تقوم الجامعة بتحديد تلك الأهداف التسويقية فى ضوء ما تقدمه من خدمات وبرامج من خلال تحديد نواحى القوة والضعف فى بيئتها الداخلية ، وكذلك تحديد الفرص والتهديدات فى بيئتها الخارجية والتى تواجهها فى إشباع احتياجات المستفيدين .

وتعتبر الأهداف القاعدة الأساسية فى صياغة أى استراتيجية تسويقية وينبغى العمل على تحقيقها من أجل ترسيخ وإقرار مجموعة المفاهيم الحاكمة والمعتقدات التى تضمنتها رسالة الجامعة ، وتساعد الأهداف فى تحويل رؤية ورسالة الجامعة إلى مستويات مرغوبة للأداء ، فالأهداف هى النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة التى تحدد ما الذى يجب إنجازه ومتى .

وتتصف الأهداف التسويقية الفعالة بما يلى :

الموضوعية والارتباط بالواقع .

صياغتها بشكل قابل للقياس .

اتسامها بالمرونة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة فى البيئة الداخلية والخارجية المحيطة

انسجامها وترابطها فيما بينها .

نلاحظ مما سبق أن الأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين فى الجامعة قادرين على حشد مواردهم البشرية والمادية فى اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعة ، والجامعة التى لا يعرف العاملون بها والمستفيدون منها أهدافها تنفق مواردها دون تحقيق شىء ، وتعتبر الأهداف نقطة الانطلاق لبناء استراتيجيات فعالة للإدارة ، فهى تساهم فى صياغة القرارات الاستراتيجية .

هـ- تحديد الاستراتيجيات التسويقية :

يقصد بالاستراتيجية التسويقية : الطريقة التى يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين وخلق ميزة تنافسية للجامعة (٧١) ، وتهدف إلى تطوير الأداء من خلال استخدام استراتيجيات فرعية مثل : تطوير خدمات ما بعد البيع ، التنبؤ بالسوق ، وتطوير أجزاء سوقية جديدة وتحليل الحصة السوقية ... إلخ .

وبالتالى يمكن تحديد الاستراتيجيات التسويقية للجامعة من الأهداف الموضوعة فى الأجل الطويل وتبنى صياغة الاستراتيجية التسويقية على مجموعة من النقاط الحاكمة التى تبدأ بتحديد السوق المرتقبة ، وشرائح السوق التى سوف تتعامل معها ، وكذا تحديد المركز السوقى المطلوب أن تحتله الجامعة مقارنة بالمنافسين (٧٢) .

ز- تنفيـذ الاستراتيجية :

تعتبر الاستراتيجية ذات الصياغة الجيدة الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال ، فكلما كانت الاستراتيجية واضحة وبسيطة كلما كان مجال الإبداع فى تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيراً ، ولا ينبغى ترك عملية التنفيذ للحظ والصدفة وإنما يتم ترجمتها إلى خطط عمل متضمنة البرامج والموازنات والإجراءات المختلفة وتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية . وتكون الإجراءات أخر مستوى للتنفيذ فى شكل خطوات متسلسلة تصف بدقة مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازه.

وتتطلب عملية تنفيذ الاستراتيجية الخطوات الخمس التالية :

مراجعة الإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية .

اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحضير متطلبات تنفيذها .

مراجعة ثقافة الجامعة .

إعداد البرنامج الزمنى وتحديد المسئولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

---

(٣) عبدالسلام أبو قحف : **الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها** – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٠ ، ص٥٥

(٤) طلعت أسعد عبدالحميد ( مرجع سابق ) ، ص١٨٧ .

**حـ- تقويم الاستراتيجية التسويقية :**

**تقويم الاستراتيجية التسويقية عبارة عن إصدار حكم على مدى وصول منهج العمل إلى تحقيق أهدافها ، وبيان جوانب الضعف والتخلص منها (٧٣) ، وعملية التقويم ملازمة لصياغة الاستراتيجية وتنفيذها أولاً بأول ، وتشمل التأكد من أن ما تم تحقيقه من أداء موافقاً لما تم تخطيطه استراتيجياً ، وبعد الانتهاء من تخطيط وتنفيذ الخطة يأتى دور الرقابة على الأنشطة التسويقية فهى بمثابة المعلومات المرتدة التى تساعد المسئولين عن تقويم الأداء التسويقى فى تحديد مستويات الأداء ، وتقييم الأداء الفعلى من خلال مقارنته بالمستويات المحددة مسبقاً ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتقليل الفجوة بين الأداء الفعلى والمخطط (٧٤) .**

**وتكمن أهمية تقويم الاستراتيجية التسويقية فى أنه ليس مطلوباً فى حد ذاته بصورة مجردة ، وإنما فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية وتلك التى تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع الجامعة للاستمرار فى تطبيق استراتيجيتها ، وقد يترتب على عملية التقويم العديد من الإجراءات والتى من أهمها إعادة تقرير الأهداف وتنقيحها ، وابتكار سياسات جديدة تتناسب مع التغير ، وزيادة الميزانية المخصصة للجامعة ، وإجراء تعديلات فى بعض العمليات التعليمية ، مثل : تنمية قدرات أو مهارات العاملين .... إلخ .**

**يتبين من العرض السابق أن تقييم الاستراتيجية التسويقية يتطلب ما يلى :**

**وضع معايير لقياس الأداء .**

**قياس تطبيق الاستراتيجيات المتخذة .**

**اتخاذ خطوات تصحيحية لأى انحراف ؛ لضمان استمرار الالتزام بتطبيق الاستراتيجية .**

---

([٣]) عبدالله الرشدان ، نعيم حبيب الجعنيني : **المدخل إلى التربية والتعليم** – دار الشروق – عمان – ١٩٩٤ ، ص٣١٩ .

([١]) نادية أبو الوفا العارف ، محمد عبدالعظيم ؛ أمين مختار ياقوت : **التســـويق فى الألفية الثالثة** – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٨ ، ص ص ٢٩٨ – ٢٩٩ .

٥- أهداف الجامعة لقطاع خدمة المجتمع :

تختلف أهداف الجامعة عن أهداف غيرها من المؤسسة الإنتاجية الأخرى فهى تسعى إلى تلبية احتياجات خطط التنمية من جهة واحتياجات العلم من التطور السريع من جهة أخرى ، ومن ثم فلقد اتسعت وتطورت وظيفة الجامعة فى العصر الحديث ولم تعد مجرد تخريج عدد من المهندسين والأطباء . بل أصبحت قائدة لخطى التطور والتقدم بما تكشفه من حقائق وما تسهم به من حلول للمشاكل الراهنة والمستقبلية . وعلى هذا فإن أهداف التعليم الجامعى ينبغى أن تتسع بحيث ترتبط بأهداف التنمية الشاملة فى المجتمع وأن تربط بين الإعداد والتدريب والمشروعات البحثية وحاجات المجتمع ، وتقديم الاستشارات وصولاً إلى تحقيق أهداف المجتمع وقيادة التغيير فيه ، وفيما يلى توضيح بعض هذه الأهداف .

أ - المشروعات البحثية :

تعد المشروعات البحثية أحد الوظائف التى يستند إليها التعليم الجامعى فى مفهومه المعاصر ، فالجامعة لها دور مهم فى تنمية المعرفة وإنمائها وتطويرها من خلال ما تقوم به من نشاطات بحثية تمثل بدورها ركناً أساسياً من أركان الجامعة . حيث لا تكون هناك جامعة بالمعنى الحقيقى إذا هى أهملت البحث العلمى ولم تعطه الاهتمام الذى يستحقه ، إذ يجب على الجامعة أن تكون لدى أساتذتها وطلابها اتجاهات قوية نحو الاهتمام بالبحوث العلمية وتقدمها ويجب أن تحرص الجامعة على رسالتها فى هذا المجال ، وتعمل على تدريب المشتغلين به ، بل ويجب أن تعد ذلك جزءاً لا يتجزأ من أنشطتها العلمية ، وتوفر المناخ العلمى للبحث وما يستلزمه من معدات ومختبرات وأجهزة وكتب ومراجع وقواعد ومعلومات .. وغير ذلك من المصادر العلمية ، وأن توفر لكوادرها التنمية الذاتية والتدريب الذاتى لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والباحثين الذين تعدهم

وتعتبر المشروعات البحثية المدخل الطبيعى لأية نهضة حضارية وسمة من السمات اللازمة لكل مجتمع يسعى إلى اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ، وبالتالى هى الوسيلة المثلى لتنمية المجتمع والسبيل إلى اختيار أنسب الطرق للانتقال إلى المستوى الحضارى المتقدم . حيث تحمل المشروعات البحثية الكثير من المعانى كالدراسة والتحليل والابتكار والإبداع والتجديد ، وهى فى النهاية محاولة لحل مشكلة أو وصف حالة أو تفسيرها أو التنبؤ بها والهدف من ذلك أن يصب فى مصلحة المجتمع المحيط بشكل أو بآخر . من خلال ما تقدمه الجامعات من بحوث تتناول مشكلات المجتمع المختلفة ، وما تصل إليه هذه البحوث من حلول علمية فى مختلف فروع وميادين المعرفة .

**ومن أهم المقومات الأساسية للمشروعات البحثية كمجموعة من مدخلات العمل البحثى ما يلى :**

**أفراد علميون ومؤهلون قادرون على ممارسة البحث العلمى فى مختلف مجالات الخدمات العلمية على كافة المستويات من الخبراء الباحثين والمعاونين .**

**التجهيزات الضرورية والمعامل العلمية والموارد والخامات .**

**المعلومات العلمية المتصلة بنتائج البحث وغيرها من الاكتشافات والابتكارات وما يتطلبه ذلك من توافر مصادر المعلومات .**

**التمويل اللازم لمواجهة النفقات الجارية .**

**نظام وظيفى يكفل الإثابة والحوافز المادية الملائمة ويهيئ مناخاً سليماً للعمل والعطاء بكفاءة**

**وذلك يسهم فى زيادة فرص نجاح المشروعات البحثية لأى عمل صناعى أو زراعى أو تجارى أو إدارى . فالسر فى نجاح المؤسسات الصناعية والتجارية والزراعية فى الدول المتقدمة يرجع إلى اهتمام هذه الدول بالمشروعات البحثية وزيادة الإنفاق عليها وتطويرها وتسويقها واستثمارها استثماراً جيداً مما يعود بالنفع على هذه الجامعات . حيث يقاس مدى تقدم الجامعات وعرقتها بما تنشره من بحوث ، وما تقوم به من دور لتعزيز حركة البحث العلمى فى مجتمعها .**

**والوظيفة البحثية لا تسهم فى تنشيط عقل وتنمية فكر الأستاذ الجامعى فحسب ولكنها تسهم كذلك فى تحقيق التنمية المجتمعية . لذا يجب أن يتضمن دوره المهام التالية : تحديد أولويات موضوعات البحث وذلك من خلال وضع الجامعة لاستراتيجية بحثية مع تحديد دور كل عضو هيئة تدريس فيها ، ومشاركته فى مناقشة وتقييم بحوث الطلاب فى مرحلة الدراسات العليا والتواصل العلمى مع المراكز العلمية بجامعات الدول المتقدمة لنقل وتوطين التكنولوجيا والنظريات العلمية المعاصرة بعد تطبيقها مجتمعياً (٧٥) .**

---

(١) إلهام فاروق على محمد : " تصـــور مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول – **من بحوث المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر بعنوان " اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى** – فى الفترة من ٦ – ٧ فبراير ٢٠١٠م – الجمعيـــة المصـــرية للتنمية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية – جامعة بنى سويف – المجلد :٣ – دار الفكر العربى – القاهرة – ٢٠١٠ ، ص٧٠٨ .

ويعتمد نجاح مؤسسات البحث العلمى فى تحقيق أهدافها على قوة العلاقة بينها وبين مؤسسات الإنتاج ، وتتزايد فعالية العلاقة بالتنسيق والتكامل بين الطرفين فى تخطيط أنشطة البحث العلمى وتوفير احتياجاته وتلبية احتياجات قطاعات المجتمع من الأبحاث العلمية لتحسين جودة الإنتاج ورفع مستواه وإذا ما توفرت علاقة قوية بينهما سوف يتم تحقيق الفائدة المتبادلة للطرفين ، ومن ثم نجاح تلك المؤسسات البحثية والإنتاجية فى القيام بدورها والإسهام فى تنمية وتطوير المجتمع [٧٦] .

ويتضح مما سبق أن المشروعات البحثية هى البنية التحتية للتنمية المعاصرة ولا يمكن أن تتطور المشروعات البحثية إلا إذا اقتنع باهميتها . وأن تكون قيادتها للنخب العلمية العالية المستوى ، ومن هنا فمن الضرورى إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للمراكز البحثية التابعة للتعليم العالى ؛ لتصبح مصانع لإبداع الأفكار تعمل وفق أهداف بحثية واضحة بما يتمشى مع متطلبات التنمية ، ففى الدول المتقدمة نجد أن مراكز البحوث الرئيسية هى المصدر الحقيقى للاستشارات والأفكار والقرارات الخاصة بصنع القرار النهائى .

ب- الاستشـارات :

تعتبر الاستشارات التى تقدمها الجامعة لقطاعات المجتمع المختلفة مجالاً خصباً يمكن الجامعة من إنجاز وظيفتها المجتمعية بشكل فعال ، بمعنى تقوية الروابط بين الأفراد والمشاركة فى مواجهة مشكلات مجتمعهم . بحيث يتم إلحاق أعضاء هيئة التدريس كمستشارين وخبراء بمواقع العمل والإنتاج المختلفة بهدف المساعدة على تطويرها وحل مشاكلها . كما أن الاستشارات من أكثر أشكال العلاقات بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية ، وتأخذ هذه العلاقة طابعين : هما الطابع الرسمى . حيث تقوم مؤسسات المجتمع بعمل عقود استشارات مع الجامعات فى مجالات بحثية محددة مقابل أجور متفق عليها ، والطابع غير الرسمى للاستشارات يتم بصورة فردية بين الباحثين فى الجامعات ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية [٧٧] .

---

(٢) **ربيع عبدالرؤف محمد عامر** : " مقترح لتطوير العلاقة بين البحث العلمى بالجامعات ومؤسسات الإنتاج ( مرجع سابق ) ، ص٨ .

(١) سـيد محمد جاد الرب : **إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى ، استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين** – دار الفكر العربى – القاهرة – ٢٠٠٩ ، ص٣٥٦ .

**وتعد الاستشارات فى الجامعات أحد المداخل التى تقدم من خلالها الجامعات خدمة المجتمع مقابل أموال تدعم الجامعات وتحسن من أدائها ، ويحتاج المجال الاستشارى إلى تنظيم العمل ووضع خطة لتقديم الاستشارات فى المجالات المختلفة هندسية وتقنية وزراعية وتربوية . وغيره بما لا يتعارض مع سير التدريس والتنسيق مع الأقسام العلمية بما يمكن كل كلية من أن تؤسس مكتباً استشارياً إذا وجدت أن سوق العمل يسمح لها بذلك على أن يكون ضمن المراكز الاستشارية بالجامعة (٧٨) .**

**وتعمل الاستشارات على تطوير أداء العمليات الإنتاجية والخدمية فى القطاع الخاص ، ولعل أبرز الفعاليات الاستشارية ما يتعلق بتقديم المشورة الفنية للمنشأت الاقتصادية فى كافة المجالات الزراعية والصناعية والتجارية والخدمية ، ويمتد العمل الاستشارى لتقديم أحدث المعلومات والخبرات الفنية والإدارية لقطاعات الأعمال والإنتاج بصورة مستمرة . كما تفيد الاستشارات فى عملية التفاعل بين مؤسسات التعليم والقطاع الخاص ، ويتمثل ذلك فى قيام خبراء الإنتاج والخدمات والأعمال بتقديم المشورة إلى مؤسسات التعليم حول البرامج التعليمية والتدريبية والبحثية التى يتطلبها سوق العمل (٧٩)**

**كما يمكن " للجامعة إيجاد قنوات اتصال بينها وبين مؤسسات المجتمع عن طريق إنشاء مجالس استشارية مشتركة بين أساتذتها وقيادات المجتمع تساعد الجامعة فى القيام بحصر حاجات المجتمع المحلى ومشكلاته . بحيث تصبح برامج الجامعة ومناهجها ملبية لحاجات المجتمع وتطلعاته ، كما يمكن تمثيل أعضاء هيئة التدريس والمسئولين فى الجامعة فى المجالس المحلية فى الإدارات والهيئات الاستشارية للشركات والمصانع وغيرها من المؤسسات الإنتاجية والخدمية من جانب ، وتمثيل رجال الأعمال والصناعة والمسئولين بهذه المؤسسات فى مجالس الجامعة أو الكليات من جانب آخر " (٨٠) .**

---

(٢) أحمد حسين الصغير : **التعليم الجامعى فى الوطن العربى ، تحديات الواقع ورؤى المستقبل** – عالم الكتب – القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص١٣٧ .

(1) Human Science Research Council; Government incentivisation of Higher Education **industry research partnership in: An Audit of THRIP and the Innovation fund,** Human sciences research council, 2004, P. 28.

(٢) عائدة محمد مكرد علوان العريقى : **دراسة تقويمية لدور الجامعات اليمنية فى مجال خدمة المجتمع فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة** – رسالة دكتوراه غير مشورة – قسم أصول التربية – معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة – القاهرة – ٢٠٠٦ ، ص٦١ .

ومما تجدر الإشارة إليه أنه أصبح من الضرورى على الجامعات المصرية أن تتوسع فى إنشاء المكاتب الاستشارية التى تعمل على تقديم المشورة الفنية والخبرة إلى دوائر الدولة والمؤسسات الإنتاجية المختلفة والقطاع الخاص ، وتوقف قطاعات المجتمع المختلفة عن طلب الاستشارات من الخارج وهى مكلفة للغاية ، بحيث يسهم هذا التوجه فى توفير الموارد المالية للجامعات .

جـ- التدريـــب :

تعد الجامعات مسئولة عن إعداد برامج تدريبية فى التخصصات المختلفة فى كل جديد يتوصل إليه العلم فى عالم المعرفة والتكنولوجيا وتطبيقها ، وعمل برامج تدريبية متجددة ومسايرة للتطور فى المجالات المختلفة بصفة دورية . حيث إن التدريب عبارة عن برامج متخصصة يتم تقديمها للوفاء باحتياجات مؤسسات العمل والشركات بهدف تحسين مهام ومهارات معينة لدى العاملين بهذه المؤسسات وتنمية الاتجاهات لديهم نحو الأداء الصحيح .

ويعتبر التدريب أساساً ترتكز عليه الجودة فى الجامعات وذلك لمواجهة أى تعديل أو تطوير فى أساليب العمل داخلها ، وكذلك لمسايرة التغيرات التكنولوجية والتقنية الأكثر تقدماً ولتمكين العاملين من المساهمة بنجاح فى تحسين جودة الخدمات والمنتجات الجامعية وتمكينهم أيضاً من الأداء بشكل متميز يحد من الأخطاء [٨١] مما يساهم فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة .

وتزداد أهمية التدريب فى العصر الحديث حتى أصبح ضرورة ملحة ؛ نظراً للتطور السريع فى المجالات والمهن كافة والذى يضع الفرد أمام مسئوليات جديدة ومهام كثيرة وأعباء متنوعة لابد من الوفاء بها حتى يكون عضواً صالحاً منتجاً فى مجتمعه يؤدى مهامه الوظيفية بفعالية ، وهذا يتطلب توفر مستوى عالٍ من المهارات بالإضافة إلى عدد من الكفاءات الجديدة التى تزيد من قدرات الفرد وتحقق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة حتى أصبح واضحاً أن التدريب يحتل مكان الصدارة فى قضايا التنمية البشرية .

---

(١) عبدالعزيز أحمد داوود : **إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمى فى مؤسسات التعليم** ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع – القاهرة – ٢٠١١ ، ص٩٣ .

وتوجد عناصر أساسية لتحقيق فعالية التدريب ومنها : (٨٢)

ضرورة تواجد حوافز تدريبية للمتدربين .

مراعاة الفروق بين المتدربين .

التدرج فى النقل المعرفى للمتدرب .

ارتباط المادة التدريبية بحاجات وأهداف المتدرب وميوله .

عرض مادة التدريب بطريقة سليمة وبسيطة .

تفاعل المدرب مع المتدرب .

الاهتمام بالحاجة النفسية للمتدربين وتوفير مناخ مناسب .

قياس فاعلية التدريب .

وتوفر هذه العناصر يساعد على إكساب الأفراد مهارات تساعدهم على أداء وظائفهم الحالية ، كما أنه يطور إمكانياتهم لتحمل واجباتهم ومسئولياتهم المستقبلية (٨٣)، وذلك فى مختلف المواقع الإنتاجية والخدمية وفى مختلف التخصصات والعلوم ، وتنمية الاتجاهات السليمة نحو تقدير الفرد لقيمة عمله والأثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه (٨٤) . وخلق علاقة إيجابية بين المؤسسة وأفرادها لتحسين المناخ العام للعمل .

ولذا يمكن تحقيق التدريب المشترك بين الجامعات والمؤسسات الاقتصادية بالإفادة من إمكانيات كل جامعة ومؤسسة ، وصيغة المشاركة هذه لم تعد اختيار . بل أصبحت ضرورة يدركها ويعترف بها كلاً من المجتمع الجامعى والمؤسسات الاقتصادية ، بسبب ما يحدث من تغيرات متنامية فى البيئة الخارجية للمنظمات وزيادة التحديات الجديدة التى تواجه الكثير من الأفراد .

---

(٤) مريم محمد إبراهيم الشـــرقاوى : **دراســـات فى الإدارة التعليمية** – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة – ٢٠٠٤ ، ص٢٣٧ .

(1) William B, Werther and Keith Davis, **Human Resource and personnel management,** 5th Ed. ( New york: mc Graw Hill, 1996), P. 282.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد : **نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسة نظرية وميدانية** – مكتبة المعارف الحديثة – الإسكندرية – ٢٠٠٢ ، ص١٠٦ .

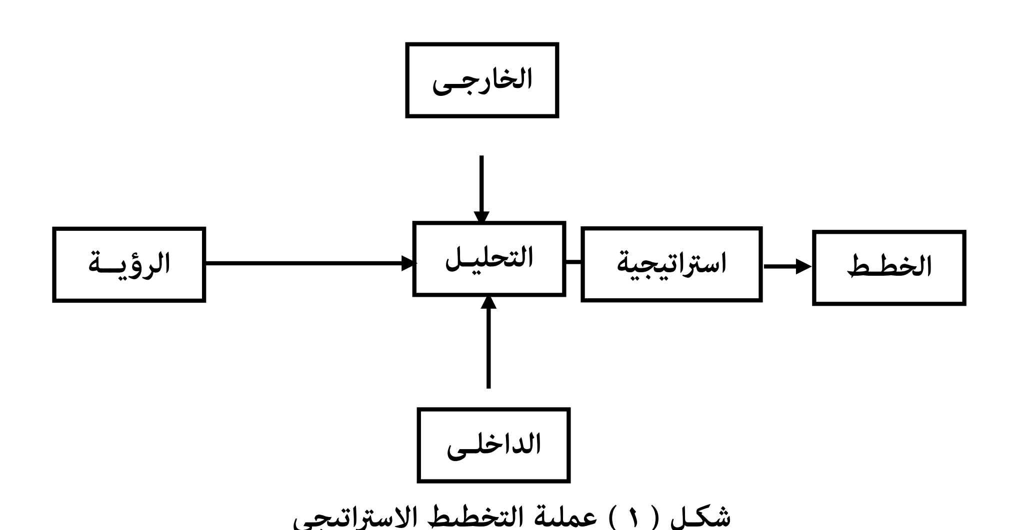
# الفصل الثاني : التخطيط لتسويق الخدمات الجامعية

## التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى :

ينظر للتخطيط الاستراتيجى الجامعى على أنه عملية أساسية لتحقيق رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها ، والتخطيط الاستراتيجى الفعال يتيح إطار عمل لصنع القرارات الحيوية لحسن استخدام الموارد الجامعية ، ومواجهة التحديات والإفادة من الفرص المتاحة . كما أنه بإيجاز الطريق إلى الجودة والاعتماد والتحسين المستمر .

### ١ - ماهية التخطيط الاستراتيجى :

إن جوهر التخطيط واحد أياً كانت الصفة التى تنسب إليه استراتيجى أو تقليدى سواء كان التقليدى طويل المدى أو قصير المدى . وإن اختلف التخطيط الاستراتيجى ؛ لتميزه بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيرات التى تحدث فى البيئة الخارجية للجامعة حيث يعرف بأنه " منهج مستقبلى وعملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية بهدف الانتقال من الوضع الحالى إلى الوضع المأمول الذى يفى بتحقيق جودة التعليم " ، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالى:




شكـل ( ١ ) عملية التخطيط الاستراتيجى

**يلاحظ من الشكل السابق أن تحديد الرؤية أول خطوات أى عملية تخطيط استراتيجى ، حيث توضح رؤية الجامعة أسباب وجودها ، ويؤكد التخطيط الاستراتيجى على التحليل الداخلى والخارجى لبيئة الجامعة مع الاستفادة من الفرص المتاحة للتقليل من التهديدات المحيطة بها وضرورة صياغة الاستراتيجية التى تعنى مجموعة الخطط والبرامج التى يتم إعدادها من قبل العاملين فى الجامعة بطريقة ديمقراطية من أجل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة الجامعية .**

**ويمكن الإشارة إلى أن البعض يرى أن عملية التخطيط الاستراتيجى تسفر عن ثلاثة أنواع من الخطط : خطة استراتيجية ، تعتبر خطة إنمائية طويلة المدى وتتراوح مدتها بين ٥-١٥ سنة أو أكثر بحيث يحدد فيها فلسفة الجامعة والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف ، خطة تكتيكية متوسطة المدى ويتم وضعها لمدة تتراوح بين ٣-٥ سنوات لأوجه النشاط الرئيسية فى الجامعة كالإنتاج والخدمات والأفراد والتجهيزات وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للمواد ، خطة تكتيكية قصيرة المدى وهى أكثر تفصيلاً ومدتها تزيد عن سنة واحدة وتوفر خطوطاً مرشدة لكافة أوجه النشاط فى المدى القصير [٨٥] ، ويرى البعض أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن ثلاث مراحل هى : التخطيط الاستراتيجى ، ثم تنفيذ الاستراتيجيات ، وأخيراً الرقابة الاستراتيجية [٨٦] فهو عملية ملازمة لرسم أية استراتيجية ، وعلى ذلك فإن الدراسة ترى أن علاقة مفهوم التخطيط الاستراتيجى بمفهوم الإدارة الاستراتيجية علاقة الجزء بالكل .**

**ويقصد بالاستراتيجية تصميم الغايات والأغراض والأهداف طويلة المدى الأساسية للمؤسسة وتبنى طرق العمل وتخصيص الموارد الضرورية المطلوبة لإنجاز تلك الأهداف والأغراض والغايات ، ويساعد التخطيط الاستراتيجى فى تنمية وتطوير الاستراتيجية ، فعند التنفيذ يدعمها ببيانات ومعلومات تشتمل على حقائق عن الواقع الحالى ، وتحليلاً للعوامل المؤثرة فيه سواء كانت داخلية أم خارجية مما يساعد فى وضع الرؤية المستقبلية لتحقيق أهداف الإدارة الجامعية .**

---

(١) إبراهيم عباس الزهيرى : **الإدارة المدرسـية والصـفية ، منظور الجودة الشاملة** – دار الفكر العربى – القاهره – ٢٠٠٨ ، ص ص ١٩٠-١٩١ .

(2) Rudolf Gruning and Richard Kuhn, **Process based Strategic Planning, translated from German by Anthony Clark** 5th Ed. ( New York: spring, 2008), p. 16.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجى من الأساليب الحديثة فى التخطيط والإدارة الجامعية . حيث يسمح للمديرين بتقرير أين يريدون الوصول بجامعاتهم ؟ وكيف يمكنهم الوصول إلى حيث يريدون ؟ [٨٧] ، والأصل فى التخطيط الاستراتيجى أنه تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع وأنه نشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية . كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لمواجهة التغيرات ، ويستقرأ المستقبل بما يحمله فى طياته من تهديدات وفرص متاحة . من هنا يأتى توجيه كيان المؤسسة الجامعية نحو الجودة

لذا فإن التخطيط الاستراتيجى يصبح ضرورة للوفاء بمتطلبات العملية الإدارية السليمة فى إدارة المؤسسات الجامعية ؛ فينعكس توافر الفكر الاستراتيجى للإدارة بوضوح الرؤى للمهمة الأساسية ، وتوافر نظرة طويلة المدى نسبياً فيما يتعلق بالأهداف . بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة للوقوف على رصد الفرص المتاحة تمهيداً لاستثمارها ، وكذلك التعرف على نقاط القوة الداخلية ، وكذلك مخاطر البيئة وتحييد الأثر السلبى لنقاط الضعف الداخلية فى حالة عدم قدرة الجامعة على تحويلها لنقاط قوة.

مما سبق نجد أن من متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجى فى الجامعات عموماً ما يلى :

أ - وجود قيادة جامعية فعالة تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجى .

ب- توفر مناخ مشجع للقيام بالتخطيط الاستراتيجى وتهيئة الجامعة لإحداث التغيير .

توافر قاعدة للبيانات والمعلومات التى يتطلبها التخطيط الاستراتيجى .

تواجد وحدة للتخطيط الاستراتيجى .

هـ- توافر الرغبة فى نجاح التخطيط الاستراتيجى من أجل تطوير عمل الجامعة .

و- تدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على التخطيط الاستراتيجى .

ز- توافر الإمكانات المادية والمالية والمهارات المناسبة للقيام بالتخطيط الاستراتيجى .

---

([١]) رجب العويسى : التخطيط الاستراتيجى من مسئوليات مدير المدرسة ..

**http:// www. MOE. Gov. om/ moe/ bulletin/ 04. htm/**accessed date **1/11/2009.**

**تدعيم التفكير الاستراتيجى .**

**توفير صورة واضحة عن بيئة الجامعة وإدراك القصور جيداً .**

**ى- وضع رؤية ورسالة واضحة للجامعة من خلال مشاركة العاملين فى الجامعة وممثلى المجتمع .**

**ك- إعادة الهياكل التنظيمية للجامعات بحيث تسمح بالمرونة والإبداع .**

**ل- إتاحة الفرصة للعاملين من ذوى الخبرة والمهارة فى وضع الخطة الاستراتيجية ؛ لتكون نابعة من واقع بيئة العمل ، وموضوعة بطريقة قابلة للتغيير والتطوير .**

**مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجى :**

**يعد التخطيط الاستراتيجى ضرورة فرضتها التحولات العالمية الجديدة وعصر المعلوماتية والتكنولوجيا فائقة التقدم ؛ لتوجيه الجامعات نحو المستقبل وتخفيف المفاجآت والتحديات التى تأتى من التغيرات السكانية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية فى عالم سريع التغير [٨٨] وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات لاستخدام التخطيط الاستراتيجى فى تسويق الخدمات الجامعية ومن أبرزها ما يلى :**

**أ- العولمـــة Globalization :**

**تشير العولمة إلى الانفتاح على دول العالم ثقافياً واقتصادياً وسياسياً وتكنولوجياً حيث لا تعترف العولمة بوجود حواجز أو حدود جغرافية بين الدول بفعل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشركات العالمية عابرة القارات وخاصة بعد العمل باتفاقية الجات كما أن أكثر ما يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن العولمة هو العولمة الاقتصادية ، ويعود هذا الارتباط العميق بين العولمة من ناحية والعولمة الاقتصادية من ناحية أخرى**

---

(1) Elaine Howell; **Strategic Planning for a New Century: Process over product.** ERIC Digest, ED 447842, 2000, p. 2.

إلى أن المظاهر والتجليات الاقتصادية للعولمة هى الأكثر وضوحاً ، وتتجلى فى العديد من الجوانب التى لها تأثيرها الكبير على منظومة التعليم الجامعى ، ومن أهمها التغيير السريع فى المفاهيم الاقتصادية ومضامينها، والاتجاه نحو تطبيق المعايير الاقتصادية على نظم التعليم الجامعى المتمثلة فى المنافسة وكفاءة الأداء والتحول نحو خصخصة التعليم ، كاستجابة لعدم وفاء الحكومات بتوفير نوعية جيدة من التعليم الجامعى .

وتقوم العولمة الاقتصادية على الحرية التجارية ، وحرية انتقال الأفراد ، وفتح الأسواق ، وملكية رأس المال الخاص والمشروعات الخاصة ، والمنافسة الاقتصادية ثم التكتلات الاقتصادية الدولية العملاقة ، وغزو الأسواق والهيمنة الاقتصادية [٨٩] ، مما يقلص من دور الدولة فى معظم قطاعات الإنتاج والاستهلاك والاستثمار والخدمات [٩٠] ، وينعكس على التعليم الجامعى ؛ باعتباره من قطاع الخدمات ، فإن مسئولية الدولة سوف تتقلص تدريجياً فى تحديد المناهج والأهداف التربوية ، وهذا سوف ينعكس سلباً على التعليم الجامعى وبذلك فهو بحاجة إلى التخطيط الاستراتيجى لكى يواجه تلك التغيرات .

وتؤدى عولمة اقتصاديات العالم إلى التأكيد المتزايد على عولمة المنهج التعليمى . كما تسهم فى توفير فرص الشراكات الجديدة فى البحث والتعليم بالوكالات والمؤسسات المختلفة عبر الكرة الأرضية . وقد لاقى تدويل المنهج التعليمى تزايداً كبيراً فى السنوات القليلة الماضية خصوصاً فى ضوء ثورة الإنترنت والنفاذية المتزايدة للحدود الدولية [٩١] ، كما تؤدى عولمة اقتصاديات العالم إلى تواجد سوق عالمى يقود الإنتاج ويجمع المحتوى العلمى القائم على الإنترنت ، وعندما ينتج المحتوى ويجمع فسيقوده الاقتصاديون حتى فى البيئات الأكاديمية التقليدية، مما يعنى أن التعليم يتحكم فيه الاقتصاديون .

---

([٣]) أحمد إسماعيل حجى : **تطوير التعليم فى زمن التحديات ، الأزمة وتطلعات المســـتقبل** – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة ، ٢٠٠٤م ، ص٣ .

([٤]) حامد عمار : **مواجهة العولمة فى التعليم والثقافة ، ســـلسلة دراسات فى التربية والثقافة** – العدد ( ٨ ) – الدار العربية للكتاب – القاهرة ، ٢٠٠٠م ، ص٩٨ .

(1) Carol A. Twigg & Diana G. Oblinger; " The Virtual University", **Areport from a joint Education, IBM, Roundtable,** Inter University Communications Council, Washington, November 5-6, 1997, p.2.

والمنظور الإدارى يوضح أن العولمة تركز على النشاط المالى والتسويقى والإنتاجى والتكنولوجى والمعلوماتى . وهى أيضاً عولمة أسواق السلع والخدمات والمال والتكنولوجيا والعمالة . حيث يتعامل المدير مع عالم يتلاشى فيه تأثير الحدود الجغرافية والسياسية ، عالم سقطت الحواجز الجارية بين أسواقه بعد العمل باتفاقية الجات ، وما أفرزته من قيام منظمة التجارة العالمية (٩٢) .

وفى إطار العولمة فإن عملية تسويق خدمات التعليم الجامعى ، لابد أن تتغير ويخطط لها استراتيجياً ؛ حتى تتواءم مع متطلبات الألفية الثالثة . ويمكن رصد عدة تحولات واجبة وهى : التحول من الجمود إلى المرونة ، ومن ثقافة الاجترار إلى ثقافة الابتكار ، ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الاتقان والجودة ، ومن التجانس والتنميط إلى التنوع والخصوصية ومن التعليم محدود الأمد إلى التعليم مدى الحياة ومن الاستهلاك إلى الإنتاج ، ومن التخطيط التقليدى للتعليم الجامعى وتسويق خدماته إلى التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى وتسويق خدماته ومن التعليم المعتمد على الإجبار إلى التعلم من خلال الديمقراطية والاختيار (٩٣) .

ولكى تواجه الجامعات تحديات العولمة والألفية الثالثة داخلية كانت أم خارجية عليها القيام بما يلى :

وضع رؤية جديدة ورسالة تحقق هذه الرؤية للتعليم الجامعى ، بحيث تنفرد كل جامعة برؤية ورسالة تقود فى النهاية الأفراد للعمل والاستقصاء والبحث ودراسة التقنيات والتعمق فى استخدامها بما يساعد الأفراد على إنتاج المعارف وتحقيق أرباح اقتصادية تسهم فى تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

تحديث الأجهزة التكنولوجية بها ، وتأسيس بنية تحتية قوية من شبكة الاتصالات الحديثة وتوفير قواعد معلومات من خلال خطوط الإنترنت بهدف بناء قاعدة معرفية معلوماتية قوية تساعد الأفراد على البحث والاتصال بالعالم .

---

(٣) أحمد سيد مصطفى : تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى .. رؤية مدير القرن الحادى والعشرين – ط٣ – دار الكتب – القاهرة – ٢٠٠٠م ، ص١٢ .

(١) عبدالرحمن أبو المجد رضوان : التعليم الجامعى الواقع وتحديات المستقبل النموذج المصرى – عالم الكتب – القاهرة – ٢٠٠٦ ، ص٧٢ .

اتخاذ خطوات عملية يمكن من خلالها تحويل الأقسام والكليات إلى مجتمعات تعلم، أهم ما يميز أفرادها أنهم يتعلمون باستمرار ، ويقيمون مجتمعات تعلم فيما بينهم تزيد من قدراتهم وتصقل مهاراتهم وتقودهم إلى المعارف وتسويقها ، ومن ثم تعزيز اقتصاد المعرفة

مد جسور الشراكة بينها وبين منظمات المجتمع المحلى من حولها ، أو على المستوى العربى أو العالمى ؛ بهدف الإرتقاء بمستوى أداء الجامعات وتحسين نوعية المخرجات وخدمة المجتمع .

توفير التمويل الذى يفى بمتطلبات الجامعات من التحديث والتجديد ؛ الأمر الذى يتطلب دراسة مستفيضة لأهمية التمويل واتجاهاته المختلفة ، بهدف تقديم مقترح يسهم فى إيجاد مصادر متنوعة لتمويل التعليم الجامعى حتى تستطيع الجامعات الوفاء بأدوارها وإحراز التقدم والرقى للمجتمع .

فالعولمة بذاتها كنوع من أنواع التأثير والتأثر بين الشعوب ، ظاهرة قديمة صنعتها التجارة والموصلات والمنافسات والصراعات أحياناً ، وكان الدين الإسلامى فى مقدمة الديانات السماوية التى دعت الشعوب والقبائل للتعارف والتقارب والتوحد فى قوله تعالى ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُواإِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۚ ﴾ [94] ، وقد تحولت فى العصر الحالى التفاعلات الإنسانية إلى صراعات أدت إلى بروز نظام عالمى جديد تقوم معاييره على القوة والمصلحة والمنفعة ولا مكان فيه للضعفاء ، وانتشار فكرة العولمة من قوة آلياتها والنفوذ الأمريكى الهائل الذى يسعى إلى السيطرة على الشعوب الأخرى اقتصادياً وسياسياً وعسكرياً وإعلامياً وتربوياً مما انعكس على الجامعات بظهور العديد من التحديات المحلية والعالمية ، ولمواكبة مثل هذه التحديات والتغيرات فلابد من الأخذ بعين الاعتبار بأن التخطيط الاستراتيجى هو الاختيار الأمثل لمواجهة تلك التحديات . حيث يقوم دائماً برسم صورة أفضل للمستقبل ويسعى لتحقيقها بعد عملية رصد وتحليل البيئة التى تتواجد بها الجامعات.

---

([1]) قرآن كريم : سورة الحجرات ( الآية ١٣) .

**ب- التنميـة البشريـة Human Development :**

**التنمية فى اللغة العربية مشتقة " من الفعل ( نَمَّا ) الشئ – نماء ، ونموا : زاد وكثر "[٩٥] ، وفى اللغة الإنجليزية مشتقة من الفعل ( Develop ) ولقد أورد قاموس أكسفورد الفعل Develop بمعنى ينمو ويصبح أكثر نضجاً وتقدماً [٩٦] . ويقصد بالتنمية البشرية : توسيع الخيارات أمام الأفراد . حيث إن الإنسان هو محور تركيز جهود التنمية ، لذا ينبغى توجيه هذه الجهود لتوسيع نطاق خيارات الإنسان المتعددة ؛ فبعضها اقتصادى ، وبعضها اجتماعى ، وبعضها سياسى ، وبعضها ثقافى ، والتنمية البشرية عملية ومحصلة فى الوقت ذاته ، فهى تهتم بالعملية التى يجرى من خلالها توسيع الخيارات ، وتركز على النتائج التى تم تعزيزها.**

**وتتوالى مفاهيم التنمية وموجهاتها ومرتكزاتها لتصل إلى التركيز – منذ العقد الأخير من القرن العشرين – على مفهوم التنمية البشرية والذى يهتم بألا تقتصر قابلية الاستمرار فى التحسن على الجيل الحالى من المواطنين فى فترة زمنية معينة . بل لابد من أن يتم التحسب إلى الأفق الزمنى البعيد ، وإلى حالة الحياة للأجيال القادمة ، وما يضمن لها شروط الوفاء المناسب بحاجاتها ، وما ينجم عن ذلك من تنمية قدراتها المتنوعة والانتفاع الأمثل بها وهو ما يعرف بالتنمية المستدامة التى تعنى الاستعمال الأمثل والفعال لجميع المصادر البيئية والحياة الاجتماعية والاقتصادية التى تشكل المستقبل البعيد مع التركيز على توفير حياة أفضل ذات قيمة عالية لكل فرد من أفراد المجتمع فى الحاضر والمستقبل وتكوين اتجاه نحو الالتزام بالحفاظ على البيئة المحيطة.**

**ومفاهيم التنمية وإن تعددت فهى تتفق فى الهدف العام الذى يعنى تحقيق خير الإنسان وسعادته ورفاهيته وكرامته ، وتقدم المجتمع اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً ، وتنشد الانتقال بالمجتمع نحو الأفضل وتحسين شتى مناحى الحياة . حيث تهدف التنمية المستدامة إلى تلبية الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للحاضر بدون مساومة على قدرة المجتمع لتزويد حاجات الأجيال القادمة ، إنها تتضمن السعى لتحقيق الانسجام بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والحفاظ على البيئة وحمايتها .**

---

(٢) مجمع اللغة العربية : **المعجم الوجيز** – طبعة وزارة التربية – القاهرة – ٢٠٠٠م ، ص٦٣٦ .

(3) Judy Pearsall (Ed.,); **The New Oxford Dictionary of English**, Oxford University Press, Oxford, 2001, p. 505.

وتتطلب عملية التنمية إحداث تغييرات جوهرية فى نظام التعليم الجامعى كمنظومة متكاملة ؛ حتى يكون قادراً على مواجهة واستيعاب متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية حيث لا تتطلب تلك التنمية مجرد نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان لآخر بل تتعداه إلى تكوين العقل الذى يبدعها ويسيرها ويعتنى بها . فمن حيث التغيير الكمى التعليمى يجب اتساع قاعدة التعليم أفقياً لتشمل أعداداً أكثر من المنتفعين ، ورأسياً لتزداد عدد سنوات التعليم ويمتد الإلزام فيه لأطول فترة ممكنة وإتاحة فرص الاختيار أمامهم فى كافة مناحى الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية . كما تحتاج إلى تعليم ذى جودة لا تقدمه فقط المؤسسات التعليمية فى فترة عمرية محددة . بل تعلم ذاتى يستمر طيلة حياة الأفراد ، وتزويدهم بالمهارات والقدرات الفنية والتنظيمية التى تحتاجها خطط التنمية الشاملة .

كما أن دور الجامعة يتأكد بتحقيق التنمية الشاملة فى المجتمع . حيث إن الاهتمام بواحدة فقط وهى تطوير العلم من أجل العلم يعتبر خطأ حيوياً وجوهرياً فلابد من تفعيل الاثنين معاً العلم من أجل العلم مع العلم من أجل المجتمع . بحيث يتم النهوض بالمجتمع وحل مشكلاته لتحقيق حياة أفضل ، خاصة أن التعليم الجيد يتطلب اتصالاً ذكياً بالمشكلات المجتمعية ، وفى هذا المجال فإن الجامعة مطالبة بالبحث العلمى لمشكلات المجتمع والمساهمة فى إيجاد الحلول المناسبة عن طريق تطوير المعرفة الإنسانية وتطويعها لخدمة المجتمع والعناية بالجوانب التطبيقية للعلم بما يخدم حاجات المجتمع ويواجه مشكلاته من خلال ما تخرجه من متخصصين قادرين على تحقيق التنمية الشاملة التى يسعى لتحقيقها

ويمكن القول " إن عملية التنمية لا يمكن أن تتم فى كافة جوانبها الاقتصادية والاجتماعية دون أن يوفر لها النظام التربوى ذلك الإنسان القادر على فهم فلسفتها وتحقيق فعاليتها ، حيث إن المهارات والمعارف والخبرات التى توفرها التربية ونظم التعليم هى مفتاح نجاح برامج التنمية وخططها ، كما يأتى التعليم على رأس متطلبات الاستثمار البشرى من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية . وقد ساهم هذا الإدراك فى تحقيق زيادة عالمية – لم يسبق لها مثيل – فى معدلات الالتحاق بالتعليم فى العقود الأخيرة " (٩٧) .

---

(١) عبدالجواد السيد بكر ، هدى سعد السيد : " نماذج التنمية والتربية فى دول الآسيان " **asean** " – المؤتمر السنوى السادس بعنوان " **تجارب معاصرة فى التربية والتنمية** " – للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، فى الفترة من ٢٥ — ٢٧ يناير ١٩٩٨ ، دار الفكر العربى ومكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ ، ص١٥٨ .

وتعتبر صياغة الاستراتيجية التنموية - التي تنطلق من تشخيص الواقع والإمكانات الحالية والتحديات والفرص المستقبلية ، وتحديد الغايات والأهداف وسبل تحقيقها ودور القطاعات فيها والأطر والأدوار المؤسسية اللازمة - ركيزة مهمة للإصلاح وإعادة البناء المؤسسى ، ومن ثم الانطلاقة التنموية [٩٨] " والخروج بالمجتمع من الركود إلى النشاط الذى يتطلب وجود قيادة واعية حازمة وعادلة فى نفس الوقت تكون بمثابة المحرك للبناء كله والعمل على إيقاظ رغبة التغيير لدى المواطنين للمشاركة المادية والمعنوية والسياسية فى عملية التنمية ، ويكون إحداث التغيير طبقاً لاستراتيجية ملائمة وتخطيط استراتيجى مناسب ينطلق من واقع المجتمع نفسه ويوازن بين إمكانيات المجتمع الحقيقية وأمانيه وكذا بين التنمية الاقتصادية ( رأس المال المادى ) من ناحية والتنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية

فى ضوء ما سبق يتبين أن التنمية البشرية تتعلق بإيجاد بيئة يستطيع فيها الأفراد أن يقوموا بتنمية قدراتهم الكاملة ، ويحيوا حياة منتجة ومبدعة تتوافق مع حاجاتهم ومصالحهم كما أنها فى جوهرها نزوع دائم لترقية الحالة الإنسانية للبشر من أوضاع تعد غير مقبولة فى سياق حضارى معين إلى حالات أرقى من الوجود البشرى ؛ لذا فإن الأخذ بنهج التخطيط الاستراتيجى فى تخطيط المؤسسات التعليمية بعامة ، والجامعية بخاصة يمثل أمراً حيوياً وملحاً باعتباره ركيزه مهمة فى التوجه التطويرى الجديد سعياً لجعلها مشاركاً فعالاً ومساهماً رئيسياً فى إحداث التنمية للمجتمع .

ج - الجــودة Quality :

الجودة فى اللغة أصلها " جود " والجيد نقيض الردئ ، وجاد الشىء جودة ، وجودة أى صار جيداً . وأجاد أى أتى بالجيد من القول والفعل . مما يؤدى إلى " شكل تعاونى لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل ويؤدى تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية والمكتبية وتبسيط النماذج وتقليل شكاوى العملاء " [٩٩] .

---

(٢) أحمد صقر عاشور : **التنمية وقضايا الإصلاح المؤسسى فى مصر** – دار الجامعيين للطباعة والتجليد – الإسكندرية – ٢٠٠٤ ، ص ص ١٤٦ – ١٤٧ .

(٢) فــاروق عبده فلية ، وأحمد عبدالفتاح الزكى : **معجم مصـــطلحات التربية ، لفظاً واصـــطلاحاً** ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص١٨ .

وتعتبر الجودة أحد أهم وسائل وأساليب تحسين نوعية الخدمات الجامعية الذى يطلق عليه بعض المفكرين عصر الجودة ، فلم تعد الجودة ترفاً ترنوا إليه المؤسسات الجامعية أو بديلاً تأخذ به أو تتركه ، بل أصبحت ضرورة ملحة تمليها حركة الحياة المعاصرة (١٠٠) . وتلقى على كاهل كل فرد مسئولية تحسين ورفع مستوى الأداء فى الجامعة على الأقل فى مجال تخصصه مما يساعد على المشاركة من أجل تحقيق المسئولية الجماعية للجودة (١٠١) ، بهدف تحسين المنتج النهائى ، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل لكل العاملين فى الجامعة والتركيز على الجهود الإيجابية التى يبذلها كل شخص يعمل فى الجامعة .

وأصبحت الجودة فى التعليم الجامعى مطلباً ملحاً من أجل التفاعل والتعامل بكفاءة مع تغيرات عصر يتسم بالسرعة والتقنية ، وتتزايد فيه المنافسة بين الجامعات لتحرير التجارة العالمية فى السلع والخدمات من قيود التعريفة الجمركية ، وفتح الأسواق أمام المنتجات العالمية . ويمكن تلخيص أهم أسباب زيادة الاهتمام بالجودة فى التعليم العالى : (١٠٢)

الطلب المتزايد من المنظمات المهنية والجمعيات لتحسين الخدمات الجامعية .

الحاجة إلى كوادر عاملة على درجات عالية من الإعداد والتعليم .

ضعف الارتباط بين الجامعات وسوق العمل .

التنوع الواسع لأهداف التعليم العالى ومجالاته وبرامجه وأنماطه .

بطالة خريجى الجامعات مقابل قلة فرص العمل فى السوق المحلى لبعض البلدان .

تصاعد درجة الوعى والانفتاح على مظاهر العولمة .

---

(٣) إيهاب محمد فوزى البديوى : " رؤية اســـتراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعى فى جمهورية مصر العربية " ، **مؤتمر الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية** – المنعقد فى ديسمبر ٢٠٠٧ ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ــ جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٨ ، ص٦٤٢ .

(١) خليل إبراهيم محمود ، حسين سالم كيطان : " مداخل بناء أنظمة الجودة فى الجامعات " دراسة مقارنة " – **المؤتمر العربى الثـــالـــث " الجامعات العربية – التحديات والآفاق "** ، فى الفترة من ٩-١١ يناير ٢٠١٠ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠١٠م ، ص٧ .

(٢) **المرجع السابق** ، ص٨ .

**وتهدف الجودة إلى زيادة كفاءة الجامعة والتفوق والتميز على المنافسين ، وزيادة الحركة والمرونة فى التعامل مع المتغيرات البيئية سريعة التغيير ، وذلك لتحقيق الرضا الشامل للعميل ، وتتقرر على أنها العمليات التى تتم مراقبتها بواسطة العملاء الداخليين والخارجيين وتحقيق رغبات العملاء وذلك من خلال توظيف مدخلات منظومة الأداء بالجامعة لتؤدى طبقاً للمؤشرات التى تعمل من خلالها تلك المدخلات [١٠٣] ؛ لضمان التحسين المستمر لكل قطاعات ومستويات الجامعة .**

**ويؤكد هذا التوجه ضرورة توافر ثقافة الجودة بين القائمين على التعليم الجامعى . بحيث تسهم فى تعاون الجميع من أجل الوصول إلى مستويات الجودة المطلوبة فى المخرجات . كما أن توافر ثقافة الجودة بين جميع الأطراف داخل الجامعة يساعدهم فى النقد الذاتى لما يقومون به من تصرفات [١٠٤] ، مما يؤدى إلى الإرتقاء بنوعية التعليم الجامعى والنهوض بمستوى جودته حتى يصبح خريجه أكثر قدرة على الدخول فى السوق العالمية بتنافسيتها الشرسة وعولمتها المهتمة بقدرات ومهارات ذات مستوى عالمى . فالجودة الآن أصبحت عاملاً استراتيجياً للمنافسة والتنسيق بين الجامعات لتحسين مستوى أدائها .**

**وجودة مؤسسات التعليم الجامعى رهينة بمدى قدرتها على تحقيق الفعالية المؤسسية بناءاً على أهدافها وأغراض المجتمع المحيط بها ، " وإعداد خطط استراتيجية سليمة ومحكمة وتنفيذها بدقة ، وكذلك توافر مجموعة من المتطلبات منها : وجود إدارة عليا تؤمن بالتخطيط الاستراتيجى ، وهيكل تنظيمى واضح ومناسب للمؤسسة ، وتوافر الإمكانات المادية والمهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط ، وصورة واضحة عن بيئة المؤسسة وإدراك القصور جيداً ( التحليل الاستراتيجى ) وعاملين وإدارة ملتزمين بالتخطيط ، وقناعة كاملة للمشاركين فى الخطة بحجم الفوائد المترتبة على تطبيق الخطة الاستراتيجية " [١٠٥] .**

---

(2) Leugenia, H; Service **Quality, Customer Satisfaction, and Customer Behavioral Intentions in Higher Education,** Nova Southeastem University, USA, Florida, university press, 2003, pp. 4-5.

(٣) أحمد محمد برقعان : " معايير الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى " – **المؤتمر العربى الثالث بعنوان الجامعات العربية – التحديات والآفاق** – فى الفترة من ٩ – ١١ يناير ٢٠١٠م – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠١٠م ، ص٣ .

(١) بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى : " التخطيط الاستراتيجى مدخل لجودة التعليم الجامعى " رؤية مستقبلية " ( مرجع سابق ) ، ص٢٦٧ .

**ويتطلب التطبيق الفعال للجودة فى مؤسسات التعليم الجامعى ، توافر قيادات ذات رؤية ثاقبة لإدارة الجامعات ، وضرورة أن يتوافر لديهم رسالة واضحة وخبرة وانطباع جيد عنهم لدى المجتمع . كما أنه من الضرورى توافر القدرة العالية على إدارة الموارد البشرية المتنوعة والمتباينة بالتعليم الجامعى ، وتوافر الموارد وتوظيفها بعناية دون فاقد (١٠٦) ، وبذل المزيد من الجهود لتوفير أهم الضوابط والمؤشرات اللازمة لجودة الجامعات الحديثة التى تصبو إلى تحمل تبعات اليوم وتحديات المستقبل من أجل بناء الإنسان وتكوين رأس المال البشرى الاقتصادى ذو الأثر الفعال فى النهوض باقتصاديات الدول وزيادة إنتاجها ومضاعفة دخلها القومى (١٠٧) .**

**وفى ضوء ما سبق نجد أن الجامعات فى الدول المتقدمة تحاول باستمرار تطوير خدماتها الجامعية ؛ لتطبيقها مدخل الجودة مما يحقق رضا المستفيدين وتلبية متطلبات سوق العمل والمجتمع وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة من الخدمة الجامعية . حيث يتيح حرية إشراك جميع العاملين فى مجالات العمل وخاصة فى اتخاذ القرارات وحل المشاكل وعمليات التحسين ؛ لدفع نظام التعليم الجامعى بشكل فعال ليحقق أهدافه ورسالته المنوطة به من قبل المجتمع والأطراف العديدة ذات الاهتمام بالتعليم الجامعى (١٠٨) .**

**ومن الجدير بالذكر أن تتجه الجامعات المصرية نحو تحقيق الجودة أولاً ؛ نظراً لأن ديننا الإسلامى الحنيف يحث على أهمية إتقان العمل والابتعاد عن مظاهر التهاون والإسراف والتبذير ، ويمكن أن نستدل على ذلك بقوله تعالى ﴿ إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (١٠٩) . ولقد بين النبى محمد- عليه أفضل الصلاة والسلام - ذلك حيث قال : ( إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) . وهذا دليل على ضرورة توافق العمل مع المعايير المحددة له مسبقاً من أجل الوصول إلى الجودة .**

---

(٢) **أشرف السعيد أحمد محمد** ( مرجع سابق ) ، ص٢٥٧ .

(٣) مجدى على حسين الحبشى : مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعى – دراسة حالة لكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس – **مجلة كلية التربية بالزقازيق** – العدد : (٦٠) – كلية التربية – جامعة الزقازيق – الزقازيق – ٢٠٠٨م ، ص١٧ .

(٤) صالح محمد عبودة ، ناصر مسعود المبروك : " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب تجاه جودة التعليم العالى بليبيا ( جامعة الفاتح كحالة دراسية ) " **المؤتمر العربى الثالث بعنوان " الجامعات العربية – التحديات والآفاق** – فى الفترة من ٩ – ١١ يناير ٢٠١٠م – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠١٠م ، ص ص ٤ – ٥ .

(١) القرآن الكريم : **سورة الكهف** ( **آية ٣٠** ) .

**د - المواءمة مع سوق العمل :**

**تختلف طبيعة الأعمال والوظائف التى تعد الجامعة خريجيها لها من وقت لآخر وفقاً للتغيرات التى تطرأ على سوق العمل . لذا يجب عمل مراجعة مستمرة لمحتوى برامج الإعداد لتلك الوظائف . بحيث تستطيع الجامعات أن تزود خريجيها بالمهارات والمعارف الضرورية واللازمة لسوق العمل . كما أن هناك تخصصات ومهن تغيرت معالمها بشكل جذرى وتخصصات أخرى ظهرت فى سوق العمل وهناك ندرة فيها . الأمر الذى يتطلب المراجعة المستمرة لهيكل الأعمال واحتياجات سوق العمل ونوعية الخريج المطلوب والذى يستطيع أن يجد فرصة عمل مناسبة له ولمؤهلاته وإعداده ، وفى الوقت ذاته تراعى خصائص وميول الطلاب واحتياجاتهم المعرفية والثقافية كما يرونها بأنفسهم .**

**وكى تتمكن الجامعات من الاستمرار والبقاء وأداء دورها التعليمى بفعالية أكبر يجب أن تتماشى وتتكيف مع متطلبات السوق فى برامجها العلمية . بحيث تضع البرامج الجديدة التى يتطلبها السوق بالنسبة للخريجين المتخصصين فى مختلف مجالات قطاع الخدمات مثل : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسياحة وإدارة الفنادق والمستشفيات ... وغيرها من التخصصات المرغوبة إلى جانب التخصصات الضرورية وبذلك تكون الجامعة قد ارتفعت إلى مستوى يجعلها قادرة على استقطاب الطلبة الذين يرغبون من التخصصات غير التقليدية ، وبذلك تتمكن الجامعات من أن تكون أكثر إبداعاً وتماشياً مع حاجات السوق فى برامجها ، وتتمكن من استقطاب واجتذاب عدد أكبر من الطلاب المهتمين ببعض المجالات العلمية [١١٠] المطلوبة فى سوق العمل .**

**وتربط الجامعات التى تهتم بالتخطيط الاستراتيجى بين خدمات التعليم واحتياجات المجتمع من العمالة المدربة القادرة على التعامل مع التطورات التكنولوجية التى تسود جميع قطاعات المجتمع . حيث إن التخطيط استراتيجى " عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق ، وحاجات المستهلك ، والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية ، والاجتماعية ، والقانونية ، والتكنولوجية ، ومدى توافر الموارد الإنتاجية التى تؤدى إلى استغلال فرص استثمارية محددة ، ولمجابهة المتغيرات الجديدة فى السوق المحلى والخارجى**

(١) محمد عبدالوهاب العزاوى ، جمال داود سـلمان الدليمى : " جودة التعليم فى الجامعات العربية الخاصة " – **المؤتمر العربى الثالث " الجامعات العربية التحديات والآفاق "** – فى الفترة من ٩ – ١١ يناير ٢٠١٠م – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠١٠م ، ص٢٠ .

كما أن المؤسسات الجامعية وثيقة الصلة بالسوق ، وذلك لما لها وما تربطها من علاقات بينها وبين الممولين ، ومن ثم يمكن القول بأن هذا التفاعل بين مؤسسات التعليم الجامعى وبين قوى السوق [١١١] تؤكد إمكانية وضرورة تطبيق بعض الاتجاهات المعاصرة للتسويق فى مجال التعليم الجامعى .

وتساعد الاتجاهات المعاصرة للتسويق الجامعات فى التفكير فى علاقات السوق ومتابعة ديناميات السوق الحالية [١١٢] ، من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية وتطوير إمكاناتها ؛ لتحقيق تكامل الخدمات الجامعية والارتقاء بمستوى جودتها ، مما يجعلها تسهم فى خدمة مجتمعها المحلى وتستحوذ على حصص من السوق العالمى . لذلك تعتبر عملية الإدارة الجيدة لتسويق الخدمات الجامعية من أهم الإسهامات التى تقدمها الجامعة لمجتمعها والاستفادة من جميع الإمكانات والخدمات والإنجازات العلمية الموجودة داخل الجامعات .

يتبين مما سبق أن التعليم الجامعى من أهم الأدوات الرئيسية التى تسهم فى تنمية الفرد ومساعدته على مواجهة الحياة العملية ، والعمل على صقل شخصيته وإعداده للحياة العامة من خلال تنمية المهارات الحياتية لديه ، وإعداده لسوق العمل فى ضوء احتياجات المجتمع ، بمعنى أن العبرة ليست بتخريج الأعداد التى يحتاجها سوق العمل فقط . ولكن بإعدادهم إعداداً يتمشى والتقدم العلمى فى ميادين العمل المختلفة .

وتعد المبررات السابقة لاستخدام التخطيط الاستراتيجى . إلى جانب تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتربوية ، وثورة الاتصالات وتقنية المعلومات محفزاً للعاملين فى إدارة المؤسسات الجامعية للاستفادة منها من خلال الاهتمام بتطوير الفكر الاستراتيجى ، والتقنيات المساعدة على تطبيق هذا الفكر، بما يحقق نظام التكامل الإدارى وفق منظومة الجودة الاستراتيجية التى تدعم عملية التخطيط الاستراتيجى

---

(3) Felix Maringe; " University marketing: perceptions, practices and prosects in the less Developed world", **Journal of marketing for Higher education,** Vol. 15, issue.2, April 2006, p. 130.

(4) **Higher Education in marketing theory (http: // webhost. Bridgew. Edu/ adirks/ alb/ papers/ mktheor. Hlm) . accessed date 13/ 4/2011.**

**أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجى :**

**يؤكد عدد كبير من مخططى التربية على أهمية التخطيط الاستراتيجى إذ يوجد نمو ملحوظ فى استخدامه فى مجال التربية منذ منتصف الثمانينات من القرن العشرين [١١٣] وفى النصف الثانى من التسعينيات وبداية القرن الحادى والعشرين تم تبنى التخطيط الاستراتيجى فى الجامعات والكليات بصورة أكثر ، وأصبح التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى أكثر تطوراً بشكل واضح ، لدرجة أن المؤسسات الجامعية التى تخطط استراتيجياً تتفوق فى أدائها الكلى على المؤسسات التى لا تخطط استراتيجياً ، ويمكن توضيح أهمية التخطيط الاستراتيجى فيما يلى :**

**أ - أهمية التخطيط الاستراتيجى :**

**تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجى فى تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة الجامعية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها فى تحقيق رسالتها ، ويتطلب هذا النجاح قيام الجامعة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغير الحادث والمحتمل فى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية . بحيث يتم تحديد الأولويات وفقاً للمتغيرات المعاصرة وبما يتفق مع الاحتياجات المؤسسية من أجل الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات وتنسيق الجهود البشرية نحو الهدف الرئيسى للجامعة ، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد فى سبيل تحقيق الهدف .**

**وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجى مما يلى :**

**يساعد على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة .**

**يزيد من القدرة التنافسية للجامعة ؛ لأن التخطيط الاستراتيجى يركز على العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة .**

**يساعد الجامعة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.**

**يركز على أهمية المشاركة والتعاون ، ومبدأ وحدة الفريق بين جميع المعنيين**

---

(1) Philip Sanmi Abode; ( Op. cit ) p. 19.

يساعد على إقامة نظام للشفافية فى الإدارة ، وذلك لتأكيده على الالتزام بتحمل المسئولية ، وقبول المساءلة القائم على الثقة المتبادلة والأمانة [١١٤] .

يساعد فى تحقيق القدرة على التأثير بالنسبة للمنتج والمسوق والجانب التكنولوجى بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة بالنسبة لهذه الجوانب هى رد فعل للأحداث الجارية ومجرد استجابة لها [١١٥].

يمكن المؤسسات الجامعية من تجويد الخدمات التى تقدمها ، واستثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بصورة أفضل [١١٦] .

يجعل الجامعات تفكر وتتصرف بشكل يتسم بالفاعلية والإيجابية والمبادرة بدلاً من رد الفعل.

يساعد فى وضع الرؤية المستقبلية للجامعة ، وصياغة رسالتها ، وأهدافها الاستراتيجية .

(١٠) يحقق الاتصال بين الأهداف الكلية للجامعة وأهداف الوحدات التنظيمية الفرعية .

١١- يمكن الرؤساء والعاملين فى الجامعات من استغلال أوقاتهم . بحيث لا يكون لديهم أوقات فراغ . حيث إن الأعمال المخططة مرتبة بأوقات محددة لتنفيذها [١١٧] .

١٢- يساعد فى ابتكار طرق وآليات عمل جديدة تحسن من مستوى الأداءالجامعى [١١٨] .

---

(5) **John Bryson:** Strategic planning for public and nonprofit organization, Revised Edition jossey-bass, www. Idlp. Com, 2003, p. 22.

(١) سامية إسماعيل هاشم سكيك : **تنمية مهارات مديرى المدارس الثانوية فى مجال التخطيط الاستراتيجى فى محافظات غزة** – رسالة ماجستير غير منشورة – قسم أصول التربية والإدارة التربوية – كلية التربية – الجامعة الإسلامية – غزة ، ٢٠٠٨ ، ص ١٩ .

(٢) الهلالى الشـــربينى : **التخطيط الاستراتيجى وديناميكية التغير فى النظم التعليمية** – المكتبة العصرية – المنصورة – ٢٠٠٦ ، ص١٧٢ .

(٦) **التخطيط الاستراتيجى وأهمية تطبيقه فى نظام التعليم** :
http:// www. Moeforum. Net/ vbl/ showthread. Phd?t =404980 (accessed date 29/7/2010), pp. 3-4.

(١) محمود فالح الجهنى : التخطيط الاستراتيجى والتعليم العالى فى المملكة العربية السعودية :
http:// www. Arabslink. Net/ vb/ showthread. Php?t=15850 (accessed date 29/7/2010).

**يتبين مما سبق أن التخطيط الاستراتيجى مدخل إدارى تستخدمه الجامعة للقيام بعملها بصورة أفضل وذلك من خلال تركيز طاقاتها والتأكد من أن جميع العاملين فيها يسيرون فى اتجاه نفس الأهداف . إضافة إلى تقويم وتعديل اتجاه الجامعة استجابة للتغيرات البيئية من أجل الوصول بالجامعة إلى مستوى عالٍ من التغيير الإيجابى المناسب لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها .**

**أهداف التخطيط الاستراتيجى :**

**تتمثل أهداف التخطيط الاستراتيجى فى تحسين نوعية الخدمات الجامعية ، وإحداث التغيير وتدعيم الإصلاح التربوى من خلال الإدارة الناجحة والنشاطات والعمليات التى يقوم بها رئيس الجامعة أو عميد الكلية بالتعاون مع فريق التطوير منطلقاً من رؤية واضحة ورسالة محددة المعالم وخطة طموحة تحقق الأهداف الاستراتيجية ، ومحاولة الاستفادة من الفرص والتغلب على التهديدات وذلك لتأكيد نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف ومن ثم التخطيط الاستراتيجى ليس مجرد تيسير الأمور بل محاولة الوصول إلى وضع أفضل ، ومن أهدافه ما يلى :** (١١٩)

**توجيه الانتباه إلى التغيرات البيئية بهدف التكيف معها بصورة أفضل .**

**زيادة التواصل والتفاعل بين الجامعة والمجتمع المحلى مما يساعد على زيادة الوعى المجتمعى**

**تطوير الأهداف والخطط المستقبلية .**

**توفير قاعدة بيانات دقيقة صحيحة أمام المسئولين كى يتمكنوا من صنع قرارات أفضل .**

**تحديد الرسالة والرؤية والأهداف وإجراءات تحقيقها ومراقبة إلى أى مدى يتم تحقيقها .**

---

(٢) تم الرجوع إلى :

– رافدة عمر الحريرى ، سعد زناد درويش : **القيادة وإدارة الجودة فى التعليم العالى** – مكتب دار الثقافة – عمان – ٢٠١٠ ، ص ص ٢٨٦ ، ٢٨٧ .

- Don Anderson, (et al.); " Strategic Planning in Australia Universities "- **Department of Education, Training and Youth Affairs,** Commonwealth of Australia, Canberra, 1999, p.3.

– فريد النجار : **التخطيط الاســـتراتيجى والمدير العربى آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠ العربى ، القومى ، القطاعى ، المؤسسى** – الدار الجامعية – القاهرة – ٢٠٠٩/٢٠١٠م ، ص٧٥ .

**التخصيص السليم للموارد والإمكانات .**

**وضع القضايا الاستراتيجية فى بؤرة اهتمام وأولويات الإدارة العليا .**

**التحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلاً والإعداد المنظم لمواجهتها .**

**تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد .**

**(١٠) تحسين أداء العاملين بالجامعة وتحقيق التفوق فى الأداء .**

**(١١) تصميم خريطة توضح الاتجاه الذى تسير فيه الجامعة وآلية تحقيق ذلك .**

**(١٢) ترجمة الأهداف المستقبلية إلى واقع .**

**(١٣) تحسين المركز التنافسى للجامعات وتحسين قاعدة الإنتاج .**

**(١٤) تجويد الخدمات الجامعية وتحسينها ، وحسن استثمار الموارد البشرية والمادية المنافسة**

**(١٥) إعداد خريجين ذوى مهارات عالية .**

**(١٦) الجمع بين الدراسة النظرية والتدريب فى مواقع العمل .**

**يتضح من الأهداف السابقة أن للتخطيط الاستراتيجى أهداف متنوعة بهدف مساعدة الجامعة التى تسعى إلى التحسين والتطوير ومن ثم التميز . حيث يعمل على استغلال الفرص الحالية والمحتملة المتاحة للجامعة ، وتجنب التحديات الحالية والمحتملة التى تفرض على الجامعة بهدف توجيه أنشطتها تجاه تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية .**

**٤- خطوات التخطيط الاستراتيجى :**

**بالرغم من اختلاف رواد التربية حول خطوات التخطيط الاستراتيجى . إلا أن أى نموذج فعال للتخطيط الاستراتيجى يتيح الفرصة للاستجابة لبيئة ديناميكية ومتغيرة [١٢٠] ، يشتمل على الخطوات التالية :**

**أ – تحديد الرؤيـة والرسالـة :**

**إن المعنى اللغوى لكلمة الرؤية تعنى " الإبصار [١٢١] " ، وتجيب الرؤية على السؤال ماذا تريد أن تصبح ؟ [١٢٢] ، ومن ثم فإنها صورة مفترضة لحالة مستقبلية فريدة مرغوبة للجامعة والتى تعطى معنى للجهد الفردى وتحفز الأفراد للعمل سوياً ، وتعكس ما تريد الجامعة أن تصير إليه مستقبلاً ، وبالتأكيد تتضمن النية لأن يصبح وضع الجامعة أفضل من الوضع الحالى .**

**وعند صياغة الرؤية يلزم اللجوء إلى التخيل وذلك لتصور ماذا يمكن أن يحدث على المدى البعيد ، فالرؤية تضع إطاراً عاماً للجامعة وغاياتها واستراتيجياتها . وفى نفس الوقت لها دور مهم فى زيادة فعالية وإنتاجية الجامعة ؛ لأنها تحفز الجميع للعمل باتجاه هدف واحد وتشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء للجامعة من قبل العاملين وتساعدهم على الالتزام**

**ومن أجل تحديد وصياغة الرؤية ، فإنه من الضرورى الإجابة على التساؤل الرئيسى التالى : ماذا تريد الجامعة أن تكون فى المستقبل ؟ ، إن محاولة التوصل إلى نتيجة بشأن الوضع الذى يمكن أو يجب أن تكون عليه الجامعة خلال السنوات القادمة مهمة صعبة ، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغى على الجامعة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التى قد تحدث فى مجال نشاطها فربما تكون البيئة دينامية متغيرة مضطربة ، وكل هذه السمات تؤثر بدرجة عالية على أداء الجامعة والقدرة على التخطيط مستقبلاً [١٢٣]**

---

(1) Gwang – Cholchang; **Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps. Education Sector**- UNESCO, 2006, p. 7.

([١]) **مجمع اللغة العربية** : المعجم الوجيز ( مرجع سابق ) ، ص٢٥٠ .

(2) Fred R. David; **Strategic Management. Concepts & Cases,** 8th ed, Prentice, Hall, New Jersey, 2001, p.9.

(5) F. Abell, " The future of strategy is leadership **journal of Business Research**, Vol. 59. march, 2006, P. 310

**أما الرسالة فيقصد بها مهمة يؤديها شخص ما ، وتمثل رسالة الجامعة إعلاناً عن السبب الرئيسى لوجودها ، أو الغاية من وجودها ، والفكرة المحفزه لأعضاء المجتمع الجامعى التى تجمع جهودهم وإمكاناتهم تجاه تحقيق أهداف الجامعة ، وعند الانتهاء من كتابة رسالة الجامعة تصبح المرجع والموجه الأساسى لكافة الأنشطة الجامعية اللاحقة . حيث تهدف تلك الأنشطة إلى تحقيق الرسالة [١٢٤] .**

**وتعد عملية إعداد رسالة الجامعة خطوة أساسية فى التخطيط الاستراتيجى ، ويتم وضعها وصياغتها بوضوح لتكون مفهومه فى كافة أنحاء الجامعة [١٢٥] فبدون أن تحدد الجامعة لنفسها إجراءات محددة تميزها عن غيرها من الجامعات فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها [١٢٦] ؛ لأن الرسالة تتضمن تحديداً واضحاً لمجال عمل الجامعة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم [١٢٧] . وتتصف الرسالة بالدوام النسبى ، فهى لا تتغير سنوياً مثلاً . ولكنها تراجع باستمرار للتأكد من أن التوجهات العامة للجامعة كما تحددها الرسالة ما زالت صالحة للتغيير الصادق عما تسعى الجامعة لبلوغه ، والتأكد من أنه يمكن الاسترشاد بها لوضع الأهداف والاستراتيجيات واتخاذ القرارات ، فلا توجد فترة زمنية محددة يتحتم بعدها تغيير الرسالة أو تعديلها . ولكن يفضل مراجعة التغييرات كل عام فى ضوء تقييم البيئة الداخلية والكشف عن نقاط القوة والضعف ، وتقييم البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات ، فإذا ما حدث تغيير كبير فى مكونات البيئة الداخلية والخارجية ، فإن الأمر يتطلب ضرورة إجراء تعديل فى الرسالة حتى تعبر عن الوضع الجديد [١٢٨] .**

---

(١) صـــلاح الدين محمد توفيق : " نموذج إجرائى مقترح للتخطيط الاستراتيجى ( فى إطار جودة التعليم قبل الجامعى وإعتماده ) ، **الندوة العلمية الســـابعة لقســـم أصـــول التربية بعنوان " التخطيط الاســـتراتيجى فى التعليم العالى "** – يوم الثلاثاء ١١ مايو ، ٢٠١٠ ، قســـم أصـــول التربية – جامعة طنطا – طنطا – ٢٠١٠ ، ص ص ١٧٩-١٨٠ .

(٢) محمد المحمدى الماضـــى : **الإدارة الاســـتراتيجية** – الطبعة الســـادسة – جامعة القاهرة – القاهرة – ٢٠٠٦م ، ص١٣٨ .

(٣) فلاح حسن عداى الحسينى : **الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة** – دار وايل للنشر – عمان – ٢٠٠٠ – ، ص٥٢ .

(4) C. Linde; Strategic Quality Planning for Teachers in the New millennium, **Journal of Education,** Vol. 121, No. 3, 2001, p. 336.

(١) محمد أحمد عوض : **الإدارة الاســـتراتيجية – الأصـــول والأســـس العلمية** – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٤م ، ص ص ٤٤ ، ٥٤ .

**يتضح مما سبق اختلاف الرؤية عن الرسالة فى كونها تتطلع إلى المستقبل ، فهى توضح : ماذا تريد الجامعة أن تكون عليه فى المستقبل ؟ بينما الرسالة فهى جملة تحدد غاية الجامعة ومبرر وجودها ، وتحدد مجال عملها والفئة المستهدفة بخدماتها ؛ بمعنى أن الرسالة توضح هدف الجامعة ، أو لماذا تفعل ما تفعله ؟ أما الرؤية ، فتوضح ما ينبغى أن تكون عليه الجامعة ، وكيف يكون سلوكها أثناء إنجازها لمهمتها .**

**ب- التحليل البيئـى :**

**يهتم فى خطوة التحليل البيئى بالتعرف على وضع الجامعة من حيث نقاط قوتها وضعفها الداخلية ، والفرص والتحديات التى تواجهها فى بيئتها الخارجية . حيث يحدد المسح البيئى نقاط الضعف التى من الضرورى أن تقوى ، ونقاط القوة التى يمكن الاستفادة منها بهدف تحديد كفاءة الجامعة وقدرتها التنافسية ، وتحديد الفرص التى يمكن أن تستغل لفائدة الجامعة والتحديات التى تتطلب الحذر منها ومواجهتها [١٢٩] والغرض الرئيسى من المسح البيئى هو إيجاد فرص جديدة للتسويق.**

**ويعد فحص العوامل الداخلية والخارجية أحد الأوجه الرئيسية للتخطيط الاستراتيجى وتقنية SWOT ، وهى تشير إلى نواحى القوة Strengths ، والضعف Weaknesses ، والفرص Opportunities والتهديدات أو المخاطر Threats ومن الضرورى الترابط بين التحليل الداخلى ( نقاط القوة والضعف ) والتحليل الخارجى ( الفرص والتهديدات ) ؛ لانتهاز الفرص التسويقية والتى تتمثل فى التغيرات الإيجابية فى مكونات البيئة الخارجية والتى يجب على الجامعة السعى لاستغلالها حتى يمكن تطوير أدائها وتجنب المخاطر من خلال إزالة نقاط الضعف**

**وعملية فحص البيئة الداخلية يجب أن تكشف عن تقييم منهجية الجامعة والخدمات التى تقدمها وتميزها ، ونقاط الضعف التى تواجهها ، ومناطق القوة والتميز ، وذلك من خلال المصادر المطلوبة لبرامجها الخدمية والإنتاجية وتقديم معلومات واقعية عن سعر البرامج الحالية وحاجتها المالية ، وإبراز نقاط القوة والضعف فيما تقدمه من خدمات جامعية .. وغيرها . كما أن مراجعة موارد الجامعة تناقش موارد مثل ( المبانى ، المعامل ، المكتبات ، الوسائل التعليمية ، الأبحاث العلمية والاستشارات ، فيشمل تقييم البيئة الداخلية كل الجزئيات المؤثرة فى العمل الجامعى**

---

(3) Paul Finlay; **Strategic management, An introduction to Business and Corporate Strategy**, person Education, New york, 2000, p. 321.

أما البيئة الخارجية للجامعات ، فقد أصبحت أكثر تعقيداً مما كانت عليه فى الماضى ، فالظروف البيئية العامة ( الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والثقافية ) ، وما تتصف به من علاقات وارتباط وتفاعل وتقلب مستمر فى علاقة الجامعة بالجامعات الأخرى المنافسة لها فى السوق والأخرى المستفيدة منها ما يحتم أن تستجيب الجامعات لتلك التغيرات من أجل البقاء والاستمرار ، ولكى يكون تحليل البيئة الخارجية ذا مغزى حقيقى فيجب ألا يقتصر على تحديد وتقييم التغيرات والاتجاهات الحالية فحسب . بل يجب أن يستشرف الاتجاهات والتغيرات المستقبلية أيضاً . حيث يتعين تحديد وتقييم وتوقع وتحليل التغيرات والاتجاهات فى البيئة خارج الجامعة والتى من المحتمل أن يكون لها تأثير مهم عليها خلال فترة من خمس إلى عشرة سنوات قادمة أو أكثر .

وبالتالى يساعد المسح البيئى فى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ، حول الوضع الراهن للجامعة فى خضم ما يحيط بها من مؤثرات وعوامل داخلية وخارجية وما أن يتم ذلك يكون لدى المخطط الاستراتيجى صورة أكثر وضوحاً للمجالات التى ينبغى أن يتجه إليها العمل التخطيطى فى السنوات القادمة .

ج- تحليـل الفجـوة للجامعات :

يتم فى هذه الخطوة عمل مقارنة بين الوضع الحالى لكل مؤشر وكل وحدة وبين الوضع المطلوب المرغوب فيه ، وتقييم الأداء ( أين نحن الآن ؟ ) مع اختيار الواقع حسب المعلومات المتاحة ، وتحدد نوعية الفجوة هل صغيرة أم كبيرة ، وابتكار الوسائل والأساليب المناسبة للتغيير والتعديل.

ويفيد تحليل الفجوة فى تحديد استراتيجية جديدة وتخصيص الموارد اللازمة لسد هذه الفجوة والوصول إلى الوضع المرغوب الذى يمكن الجامعة من تحليل الفرص التسويقية المتاحة فى البيئة التى تعمل فيها الجامعة . أما فى حالة وجود الفجوات ، فلا يمكن أن تعتبر تلك الفرص المتاحة فى البيئة فرصاً تسويقية للجامعة ؛ لأن كل فرصة متاحة فى البيئة لها مقومات معينة للنجاح ، وإذا لم تتوافر فى الجامعة هذه المقومات ( مثل توافر عناصر معينة من الكفاءات وعدم وجود فجوات ) فلن تتحقق لها الميزة التفضيلية مقارنة بالجامعات الأخرى المنافسة [١٣٠] .

---

([٢]) نهلة عبدالقادر هاشم : " مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية " – **مجلة التربية** – السنة الثانية عشرة – العدد الخامس والعشرون – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – القاهرة – أغسطس – ٢٠٠٩ ، ص١٥٥ .

وقبل القيام بتغيير استراتيجية الجامعة بأخرى جديدة حتى يمكن القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالى والمستهدف ، فلابد من توافر أربعة شروط أساسية هى :

التأكد من أن الفارق بين الأداء الحالى والمخطط له فارق كبير وملحوظ ومؤثر على أداء الجامعة بشكل كبير جداً ، أى أن الفجوة هى فجوة حقيقية .

وجود دافع قوى لدى الجامعة للقضاء على الفجوة ، فلا يمكن أن تحقق الجامعة كل الأهداف التى تسعى إليها بنفس الدرجة .

ضرورة ثقة الإدارة بأنه من الممكن القضاء على هذه الفجوة ، فلو اعتقدت الإدارة أن هذه الفجوة هى نتيجة لأسباب تخرج عن إرادتها ، وأنها لا يمكنها التغلب على هذه الفجوة ، فإنها لن تفكر فى أى بديل استراتيجى آخر يمكن أن يقضى على هذه الفجوة .

ويبدأ التحليل بالتعرف على الوضع القائم وتحديد أهم خصائصه ومشكلاته ، وفهم التطورات التى أدت إليه ثم ينتقل بعد ذلك إلى تحديد المستقبل المرغوب فيه ، وينتهى بتحديد متى يمكن لهذا المستقبل أن يتحقق ( أى تحديد زمن سد الفجوة ، وتحديد الدور الذى يجب على الجامعة القيام به لسد الفجوة ) . وقد يستخدم فى هذا التحليل أداة الاستبيان . حيث يوجه المخطط الاستراتيجى عدداً من الأسئلة إلى عدد من أفراد وإدارة الجامعة ، وإلى مجموعة من الأفراد ذوى الخبرة وواسعى الإطلاع بخصوص الواقع واحتمالات المستقبل والأهداف المتوقعة والمرغوبة فى المستقبل ثم يقوم بتحليل الإجابات واستخراج مدلولاتها بالنسبة للفجوة .

د- المقارنـة بالأفضل :

تعد المقارنة بالأفضل من طرق تحصيل المعرفة سواء منها الثقافى العام أو المعرفة المتخصصة ، وتقدير درجة التميز أو التمايز بين الأشياء أو الأشخاص أو النظم أو الجامعات تعتمد على المقارنة فى كثير من الأحوال ، والتقدير يرتبط بالتعميمات العلمية ، وبذلك فالمقارنة عملية أو أسلوب أو طريقة تتسم بالعملية . واختيار الاحتمالات أو الفرضيات يعتمد على المقارنة فى تقدير درجة الصحة أو الارتباط فى دراسة ظاهرة من الظواهر الإنسانية أو الطبيعية على حد سواء [١٣١] .

---

([١]) عبـــدالجواد بكر وآخرون : **نظم التعليم بين النمطية والتحديث ، نماذج عالمية** ، دار الوفاء – الإســـكندرية – ٢٠١١ ، ص ص ٩ – ١٠ .

والهدف من هذه العملية ( المقارنة بالأفضل ) قياس أعمال الممارسات وأداء الجامعة بالمقارنة بالجامعات الأخرى من أجل تطويره وتجويده وتحسينه وحل مشكلاتها وذلك من خلال الاستفادة من الجامعات الأخرى فى ضوء القوى الثقافية المحيطة . وتستخدم المقارنة بالأفضل أو المعايرة فى إطار عملية التخطيط لتوحيد إدارة الموارد البشرية والاجتماعية والفنية (١٣٢) .

هـ - القضايا الاستراتيجية :

وهى خطوة بالغة الأهمية يتم فيها تحديد القضايا الاستراتيجية للجامعة بناء على رؤيتها ورسالتها ، وتقييم البيئة الخارجية والتقييم الذاتى للجامعة (١٣٣) .

والقضايا الاستراتيجية " هى القضايا الأساسية التى يجب على الجامعة تناولها لتحقيق رؤيتها ورسالتها والتقدم نحو المستقبل المأمول "، ولذا يتم اختيار بديل من المسارات حيث يوجد لدى غالبية الجامعات العديد من الخيارات التى تحقق أهدافها ورسالتها . والاستراتيجية هى التى يتم من خلالها تقرير أى الخيارات يستخدم ، كما أنها تتضمن تحديد وتقييم المسارات البديلة وأخيراً اختيار البديل الذى يوضع موضع التطبيق

و- البرامج الاستراتيجية :

يتم فى هذه الخطوة تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق رسالة الجامعة وتحقيق القضايا الاستراتيجية وذلك عن طريق البرمجة الاستراتيجية والتى تتضمن :

الأهداف الاستراتيجية : وهى الرغبة التى تسعى الجامعة إلى تحقيقها والتى تنبع من القضايا الاستراتيجية ، والتى ترتبط بتحديد الغرض الذى يميزها عن غيرها من الجامعات الأخرى وعادة ما تستند الأهداف إلى رسالة الجامعة (١٣٤) .

---

(٢) سليمان عبدربه محمد ميارز : " إمكانات التخطيط الاستراتيجى فى تطوير التعليم الجامعى " – **بحث مرجعى فى تخصص الإدارة التعليمية** – مقدمة إلى اللجنة العلمية الدائمة للمناهج وطرق التدريس وأصول التربية والتربية المقارنة – القاهرة – سبتمبر ٢٠٠٣ ، ص١٧ .

(٣) سمير عبدالوهاب الخويت : " فلسفة التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى " **الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان " التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى "** – فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠ – كلية التربية – جامعة طنطا – طنطا – ٢٠١٠ ، ص١١٢ .

(١) جمال الدين محمد المرسى وآخرون : **التفكير الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقى** – الدار الجامعية – القاهرة ، ٢٠٠٢ ، ص١٢٠ .

**خطة العمل : وهى ما يتمثل فى كتابة خطة كاملة تتضمن خطط العمل الفرعية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية الشاملة للجامعة (١٣٥) .**

**الوسائل : وهى الأفعال والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية ، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المحددة التى يمكن قياسها والتى تسير بالجامعة نحو تحقيق المستقبل المرغوب فيه**

**ز- الاستراتيجيات الطارئة :**

**تقع أحداث طارئة وغير متوقعة – أحياناً – والتى تختلف عن ما قد خططت إليه الجامعة من استراتيجيات ، ويجب عندئذ أن تستجيب لها الجامعة فى مرونة وواقعية ، ومع مرور الوقت تذوب الاستراتيجيات الطارئة فى نسيج الخطة الاستراتيجية وتصبح جزءًا لا يتجزأ منها ، بالرغم من أنها لم تدرج فى الخطة منذ البداية .**

**ح- تقويم الاستراتيجية :**

**يمثل تقويم الاستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجى ، فكل الخطط الاستراتيجية تخضع للتعديل المستقبلى ؛ لأن العوامل الخارجية والداخلية تتغير باستمرار . وتقويم الاستراتيجية أمر ضرورى لأن نجاح العمل اليوم لا يضمن استمرار النجاح غداً (١٣٦) ، وفى ظل التغير المستمر فى شتى النواحى المتعلقة بداخل الجامعة وخارجها ، ويستند النجاح فى الغد أساساً على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار والانطلاق من النتائج بثبات نحو التطوير المستمر .**

**وتشتمل عناصر تقويم الأداء الاستراتيجى على توافر نظام متابعة له ، ومعايير للتقويم ، وتوجد بعض المعايير المتعلقة بكيفية تقويم الاستراتيجية ، وهى درجة المواءمة الداخلية والخارجية ، ودرجة المناسبة لموارد الجامعة ، وتقبل الخطر والمناسبة مع عنصر الوقت ، ودرجة القابلية للتنفيذ وما إذا كانت الاستراتيجية تقوم على ناحية ضعف معينة فى الجامعة أو تستغل فرصاً معنية فى البيئة الخارجية للجامعة ، أو كانت الاستراتيجية تتفادى أو تقلل أو تحايد تأثير التهديدات الرئيسية فى البيئة الخارجية (١٣٧) .**

---

(٢) عبدالكريم أبو الفتوح درويش : **التخطيط الاستراتيجى بين النظرية والتطبيق** – د . ن – ٢٠٠٣ ، ص٣٣ .

(1) Fred R. David; ( Op. cit. ), P, 6.

(2) Richards, C.; **A New paradigm: Strategies for Succession planning in higher education**, PHD Dissertation, Capella university, 2009, P. 28.

والتخطيط الاستراتيجى عملية مستمرة ، ويكمن دور التقويم والمتابعة فى قياس مدى التقدم تجاه الأولويات الاستراتيجية للجامعة ويتم إجراء بعض التعديلات حسب الحاجة والضرورة ومقتضيات التغيرات البيئية ، وتوفيق أنشطتها بناءً على تلك المراجعة ويجب أن تأخذ الخطة المنقحة فى الاعتبار الاستراتيجيات الناشئة .

بناء على ما سبق فإن عملية تقويم الاستراتيجية تعتبر من أهم ضمانات نجاح عملية التخطيط الاستراتيجى ، لذلك كان من الضرورى أن تكون العمليات مستمرة منذ بداية التفكير فى أول خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجى ومروراً بجميع خطواته ، وحيث إن ذلك يتيح إجراء عمليات المتابعة والتقويم المستمر لكل نشاط من أنشطة أى خطوة بحيث يمكن التغلب على أى مشكلة تواجه أى خطوة من خطوات التخطيط الاستراتيجى مما يساعد فى نجاح التخطيط الاستراتيجى فى تحقيق أهداف الجامعة كما خطط لها .

٥- نماذج التخطيط الاستراتيجى :

بالإضافة إلى النموذج السابق الذى تم توضيحه فى خطوات التخطيط الاستراتيجى ، تتعدد نماذج التخطيط الاستراتيجى وإن كانت تبدو متباينة . إلا أن ذلك التباين يكمن فى الشكل وليس الجوهر أو الخطوات المنطقية . فيرتكز الاختلاف بين نموذج وآخر على جوانب معينة فى مرحلة ما وعلى الأهداف التى تسعى قيادة الجامعة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ عمليات التخطيط الاستراتيجى ومن هذه النماذج ما يلى :

أ- نمـوذج برايسـون :

يقدم برايسون نموذجاً لتطبيق التخطيط الاستراتيجى يتكون من ثمانى خطوات يرى أنها تشكل بناء منطقياً يؤدى اتباعه إلى مساعدة صانعى القرار على مواجهة القضايا المهمة التى تواجه جامعاتهم ، وفيما يلى هذه الخطوات :

الاتفاق المبدئى على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجى ، ويتضمن هذا الاتفاق عناصر ، مثل : الهدف من التخطيط والخطوات التى سيتم اتباعها ونوعية التقارير وتوقيتها وأعضاء لجنة تنسيق التخطيط ووظائفهم ، وفريق التخطيط ووظائفه وكذلك اللجنة المسئولة عن تدبير المصادر الضرورية لاستمرار الجهد التخطيطى .

**تحديد وتوضيح القيود : أى تحديد التعليمات الرسمية وغير الرسمية المفروضة على الجامعة مثل : التشريعات واللوائح والقوانين ، أى أن تكون الجامعة على علم بما هو مسموح وغير مسموح [١٣٨] .**

**توضيح رسالة الجامعة ، فتوضيح رسالة الجامعة فى ضوء القيود المذكورة فى الخطوة السابقة تعطى التبرير الاجتماعى لوجودها ، وقبل تحديد الجامعة لرسالتها يجب أن تقوم بعمل تحليل متكامل للجهات ذات العلاقة بالجامعة ، وتشمل أى شخص أو جماعة أو مؤسسة لها مطالب تتعلق بنشاط الجامعة أو مصادرها أو مخرجاتها كى تضع ذلك فى اعتبارها عند تحديد رسالتها**

**تقييم البيئة الخارجية للجامعة ، يتضمن ذلك تحديد متغيرات البيئة الخارجية التى لها تأثير على الجامعة ؛ بهدف التعرف على الفرص والتهديدات التى تواجهها الجامعة من الناحية السياسية والاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسكانية وتحليلها وإعداد الافتراضات والتنبؤات حول كل متغير من متغيرات البيئة على حدة فى ضوء نتائج التحليل [١٣٩] .**

**تقييم البيئة الداخلية للجامعة :**

**تهتم الجامعات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها من خلال :**

**تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية الجامعة .**

**التعرف على الوضع التنافسى للجامعة مقارنة بالجامعات الأخرى .**

**تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ومجالات الفرص التهديدات لزيادة فعالية الاستراتيجيات .**

**والواضح أن عملية التقييم تضم ثلاثة أبعاد أساسية وهى : مصادر الجامعة ( المدخلات ) ، والاستراتيجية الحالية ( العملية ) ، والأداء ( المخرجات ) .**

---

([٢]) محمد صبرى حافظ ، السيد السيد محمود البحيرى : ( مرجع سابق ) ، ص١٠٤ .

([٢]) محمد فالح الجهنى : التخطيط الاستراتيجى والتعليم العالى فى المملكة العربية السعودية .
http:// www. Arabslink. Net/ vb/ showthread. Phd?t= 15850 (accessed date 29/07/2010), P. 8.

تحديد القضية الاستراتيجية : وتشير هذه الخطوة إلى أن الخطوات السابقة هى التى تمهد وتؤدى إليها ؛ فالقضايا الاستراتيجية هى عبارة عن موضوعات السياسة الجوهرية التى تؤثر على قوانين الجامعة ورسالتها ومخرجاتها ومستوى الخدمة والإدارة ، وقد تصبح الجامعة التى لا تتعامل مع قضية استراتيجية غير قادرة على مواجهة المخاطر أو استغلال الفرص المهمة ؛ فالقضايا الاستراتيجية تجسد الصراع ، وقد تكون الصراعات حول الغايات النهائية ( ماذا ؟ ) والوسائل ( كيف ؟ ) ، والفلسفة ( لماذا ؟ ) ، والمكان ( أين ؟ ) ، والتوقيت ( متى ؟ ) ، ومن الذى تقدم إليه المساعدة أو يضار من خلال الطرق المختلفة للتعامل مع القضية ( من ؟ ) .

ويتضمن عرض أى قضية استراتيجية ثلاثة عناصر أساسية هى :

العنصـــر الأول : وصف مختصر وصياغة محكمة للقضية : وصياغة هذه القضية فى شكل سؤال يكون بإمكان الجامعة التعامل معه وتقديم شىء للإجابة عنه، فإذا لم تستطع الجامعة فهذا معناه أن هذه ليست قضية على الأقل بالنسبة للجامعة .

العنصـــر الثانى : تحديد وترتيب العناصر التى تجعل من القضية موضوعاً مهماً من موضوعات السياسة : وخاصة تلك العناصر المتعلقة بالتشريعات ورسالة الجامعة ومصادر القوة أو الضعف الداخلى وكذا الفرص والمخاطر الخارجية التى تجعل من ذلك قضية استراتيجية ؛ فتحديد هذه العناصر وترتيبها يكون مفيداً فى الخطوة التالية المتعلقة بتطوير الاستراتيجية .

العنصـــر الثالث : تحديد نتائج الفشل فى التعامل مع القضية : فمراجعة النتائج يوضح مدى أهمية واستراتيجية القضايا . وعلى ذلك فهذه الخطوة فى نموذج برايسون ( تحديد القضايا الاستراتيجية ) تركز على توجيه اهتمام المؤسسة نحو ما هو مهم لاستمرار رفاهيتها وفعاليتها.

وهناك ثلاثة مداخل رئيسية فى تحديد القضايا الاستراتيجية ، هى :

( أ ) المدخل المباشر : وفيه يعمل المخططون على تحديد القضايا الاستراتيجية من خلال القيود المفروضة على الجامعة ورسالتها ، وجوانب القوة وجوانب الضعف ، والفرص والمخاطر ، ويكون هذا المدخل هو الأكثر فعالية فى حالة ظهور عنصر أو أكثر من العناصر التالية :

عدم وجود رؤية مسبقة للنجاح أو وجود صعوبة فى تقديم رؤية مرضية تماماً .

عدم وجود تدرج هرمى فى السلطة لديه القدرة على فرض الأهداف على الجهات ذات العلاقة

وجود اضطراب فى البيئة يجعل الأهداف والرؤى غير واضحة .

(ب) مدخل الأهداف : ويتفق هذا المدخل إلى حد كبير مع النظرية التقليدية فى التخطيط والتى ترى أن الجامعة يجب أن تضع لنفسها أهدافاً ثم تقوم بعد ذلك بتطوير استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف . ويمكن لهذا المدخل أن يعمل بفعالية إذا ما كان هناك اتفاق واسع حول الأهداف ، أو كانت الأهداف نفسها محددة بدرجة كافية تساعد على تحديد القضايا وتطوير الاستراتيجيات . ويمكن استخدام هذا المدخل فى الجامعات التى تتمتع بوجود تدرج هرمى فى هياكل السلطة يستطيع متخذو القرار من خلاله أن يفرضوا الأهداف على بقية الأطراف التى تتأثر بعملية التخطيط .

(ج) مدخل السيناريو : عبارة عن وصف لوضع مستقبلى ممكن أو محتمل أو مرغوب فيه مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التى يمكن أن تؤدى إلى هذا الوضع المستقبلى وذلك انطلاقاً من وضع معين (١٤٠) يكون مرغوب فيه فى حالة إنجاز الجامعة لرسالتها وتحقيق أهدافها بنجاح ، وتتمثل القضايا الاستراتيجية بعد ذلك فى التركيز على كيفية تحرك الجامعة من وضعها الحالى إلى ما يجب أن تصبح عليه فى ضوء الصورة المرسومة ، ويكون استخدام هذا المدخل مفيداً عندما تواجه الجامعة صعوبة فى تحديد القضايا الاستراتيجية بشكل مباشر ، وعندما لا يكون هناك اتفاق واضح حول الأهداف ، وعندما يكون هناك احتمال لحدوث تغير عنيف .

مراجعة الاستراتيجية وتطويرها : ويتم فى هذه الخطوة مراجعة الاستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا التى تم تحديدها فى الخطوة السابقة ، والاستراتيجية هنا تكون عبارة عن نموذج يتضمن الأهداف والسياسات والبرامج وأنماط الأداء والقرارات والمصادر التى تحدد وضع الجامعة ، وما تفعله ؟ ولماذا تفعله ؟ ، وقد تختلف الاستراتيجيات من حيث المستوى والوظيفة والتوقيت ويعتبر هذا التعريف تعريفاً عريضاً بصورة متعمدة حتى يتسنى له إيجاد نوع من الاتساق بين ما يقوله الأفراد وما يقررون عمله وما يفعلونه فى مختلف المستويات والوظائف والتوقيتات

---

(٢) عصام الحناوى : " قضايا البيئة والتنمية فى مصر ، الأوضاع الراهنة وسيناريوهات مستقبلية حتى عام ٢٠٢٠ – منتدى العالم الثالث – دار الشروق – القاهرة – ٢٠١٠م ، ص١٠٦ .

ويقترح برايسون استراتيجية من خمسة أجزاء ، هى :

( أ ) تحديد البدائل العملية أو الرؤى الخاصة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية .

(ب) حصر العوائق التى تعترض تحقيق تلك الرؤى .

(ج) إعداد أو طلب مخططات لتحقيق تلك الرؤى بصورة مباشرة أو غير مباشرة من خلال التغلب على العوائق .

( د ) تحديد أنماط الأداء المطلوبة لتنفيذ المخططات .

(هـ) وضع برنامج تفصيلى للأداء يغطى الفترة القادمة .

وتتم كافة الخطوات السابقة فى ضوء أن الاستراتيجية الفعالة هى التى تكون قابلة للتطبيق من الناحية العملية ، وتحظى بالتأييد السياسى وكافة الجهات ذات العلاقة ، وتتوافق مع فلسفة الجامعة وقيمها .

وصف لصورة الجامعة فى المستقبل : وفى هذه الخطوة – التى لا تكون ضرورية فى كل الأحوال – تحدد الجامعة الصورة التى يجب أن تصبح عليها فى المستقبل مع تنفيذ الاستراتيجيات بإتقان وتحقيق الأهداف بنجاح ، وهو ما يطلق عليه برايسون " رؤية النجاح Vision of Success " وبالطبع تتضمن هذه الرؤية رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومعايير الأداء وبعض القواعد المهمة المتعلقة بالقرار والمستويات الأخلاقية المتوقعة من العاملين . بعد اكتمال الخطوات الثمانية سالفة الذكر

ب- نموذج ستينر " Steiner " :

يتضمن النموذج ثلاث مراحل متكاملة تشتمل بدورها مجموعة من الخطوات وهى :

( ١ ) المرحلة الأولى : المقدمات المنطقية

وتبدأ هذه المرحلة بخطوة التخطيط للتخطيط Planning for Planning ، بمعنى تحديد نوع المعلومات الأساسية التى يتطلبها تنفيذ الخطط ، تليها خطوة دراسة الوضع الراهن خارج الجامعة وداخلها ؛ للتعرف على الفرص والتهديدات وجوانب القوة والضعف

**( ٢ ) المرحلة الثانية : تشكيل وإعداد الخطط:**

**يهتم فى هذه المرحلة بتشخيص الوضع الراهن أو الواقع الحقيقى للعملية التعليمية والعوامل المؤثرة فيها ثم وضع استراتيجيات للبرامج ، وتضم الاستراتيجيات : الأنشطة الأساسية والأهداف والسياسات وتنظيم المصادر ، وبصفة عامة تستهدف تلك المرحلة تدعيم الجامعة وتحديد أهدافها الأساسية وتصميم الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف والوصول إلى الخطط الاستراتيجية وتطوير خطط أو برامج متوسطة المدى تكون محققة الآلية لتنفيذ الاستراتيجية . ثم تأتى الخطط طويلة المدى والتى تتضمن تحليلها تنفيذياً للخطط متوسطة المدى [١٤١].**

**( ٣ ) المرحلة الثالثة : التنفيذ والمتابعة:**

**تشتمل هذه المرحلة على كافة الأنشطة الإدارية من دافعية ورقابة وتعويض وتقويم يمكن لأى مؤسسة إتباعها بغية تصميم وتنفيذ خطط استراتيجية يمكن تطبيقها فى الواقع [١٤٢]**

**يتضح مما سبق أن نموذج وستينر يقدم فكرة شاملة لما يجب أن تكون عليها الجامعة ويتيح لذلك أربعة مداخل : مدخل التخطيط من أعلى إلى أسفل وفيه تبدأ عملية التخطيط بواسطة كبار المسئولين وتندرج لأسفل ، ومدخل التخطيط من أسفل إلى أعلى وفيه لا يقدم مسئولو الإدارة العليا الخطوط الإرشادية لرؤساء الأقسام ، والمدخل المختلط وفيه يتم اتباع المدخلين السابقين ، ومدخل الفريق ويتم من خلال فريق يتم اختياره للقيام بهذه المهمة [١٤٣] .**

---

([١]) صلاح عبدالحميد مصطفى ، قدرى فاروق عمر : **مقدمة فى الإدارة والتخطيط التربوى** – مكتبة الرشد – الرياض – ٢٠٠٦ ، ص٢٥٩ .

([٢]) منير عبدالله حربى ، سعيد عبدالغفار محمد زقزوق : " تطبيقات عملية لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجى المستخدمة فى تطوير العملية التعليمية بالتعليم الجامعى " – **الندوة العلمية السابقة لقسم أصول التربية** – فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠م ، قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة طنطا – ٢٠١٠ ، ص ص ١٤٢ .

([٣]) الهلالى الشربينى : " التخطيط الاستراتيجى واستخدامه فى مؤسسة التعليم العالى " رؤية مستقبلية " – **مجلة التربية وعلم النفس** – العدد : (٢٠) – جزء (٣ ) ، ١٩٩٦ - كلية التربية – جامعة عين شمس ص ص ١٦٥ – ١٦٦ .

وبالتالى فإن نموذج " جورج ستينر " يتم فى ظل هذه المراحل مع مراعاة التغييرات التى تطرأ خلال العملية التخطيطية للبيانات والمعلومات المختلفة والأنظمة والقرارات التى تتخذ .

**جـ- نموذج وست برنهام West – Burnham :**

ظهر هذا النموذج فى منتصف التسعينيات ، فقد طرحه وست برنهام ١٩٩٤ ، ويتكون من ثلاث مراحل رئيسية متقاطعة بالإضافة إلى مرحلة صياغة الرؤية والرسالة [١٤٤] .

تتمثل ملامح هذا النموذج فيما يلى :

مرحلة صياغة الرؤية والرسالة ( المدى الزمنى البعيد ) ، وهى تعكس مجموعة من القيم الأساسية المعتمدة من قبل الجامعة ، والرسالة يصيغها ويساندها جميع العاملين بالجامعة وتوجه كل ما يجرى داخل الجامعة

مرحلة التخطيط الاستراتيجى ( ٣-٥ سنوات ) ، التى تهتم بوضع الاستراتيجية وتقع على عاتق القيادات العليا للجامعة ، وبعض ممثلى المجتمع المحلى .

المرحلة التكتيكية ويتم فيها تخصيص الموارد والميزانيات وتوزيع المهام من أجل تنفيذ الاستراتيجية . وتتراوح مدتها من ( ١ – ٣ ) سنوات.

مرحلة التخطيط العملياتى ، وهى المرحلة التى يتم فيها ترجمة الخطة متوسطة المدى إلى خطط قصيرة المدى ، وتتضمن أنشطة وعمليات وتتراوح مدتها ستة أشهر إلى سنة .

وبذلك فإن نموذج وست برنهام يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية ( التخطيط الاستراتيجى ، المرحلة التكتيكية ، مرحلة التخطيط العملياتى ) بينهم ربط تبادلى ، ويسبق هذه المراحل مرحلة صياغة الرؤية والرسالة ، ويلى هذه المراحل عملية التقويم ؛ للتأكد من مدى تحقيق المخرجات النوعية التى تتفق مع ما تحدثت عنه الرؤية .

---

(1) West – Burnham, J; " Strategic policy and planning", in: Bush, T. and west – Burnham, J. (Eds.); **the principles of Educational management**. Harlow, Longman, 1994, P. 80.

**د- نموذج التحليل الاستراتيجى :**

**يعد نموذج التحليل الاستراتيجى SWOT ، من أهم النماذج التى يعتمد عليها التخطيط الاستراتيجى : لتحديد نقاط القوة والضعف ، والفرص التى يجب أن تستثمر والتهديدات التى تواجه المؤسسات الجامعية (١٤٥) من أجل التغلب عليها وذلك من خلال تحليل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها .**

**وهذا النموذج هو الأكثر شيوعاً فى التخطيط الاستراتيجى للجامعات المختلفة ، حيث يستند فى الواقع إلى الكثير من المعلومات التى يمكن التوصل إليها باتباع واحد أو أكثر من فنيات وأدوات التحليل والتنبؤ ، مثل : السيناريو ، أسلوب دلفاى ، واستطلاعات الرأى والمقابلات والاستبانات ... إلخ ، مما يحسن كثيراً فرص دقة التوقع لحالة مستقبلية ، ويطور استراتيجيات جيدة وناجحة للجامعات لإنجاز مستقبلها المرغوب . بالإضافة إلى تلك الأساليب يمكن الحصول على البيانات اللازمة فى تحليل SWOT من خلال قواعد البيانات والإنترنت والأدبيات المختلفة (١٤٦) ، ومشاركة مختلف الجهات المعنية وأفراد المجتمع لتقديم وجهات نظرهم عن الجامعات ، وسوف تساعد فى إقناع كثير من المستفيدين من خلال هذه الاستراتيجيات والسياسات (١٤٧) .**

**وينتج عن تحليل SWOT مصفوفة يتم فيها مقابلة كل من نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات ؛ لتحديد البدائل الاستراتيجية ، وتعرف بأنها مصفوفة القوة والضعف والفرص والتهديدات ، واختصاراً مصفوفة SWOT ( SWOT matrix )**

---

(١) صـــلاح الدين محمد توفيق : " نموذج إجرائى مقترح للتخطيط الاستراتيجى ( فى إطار جودة التعليم قبل الجامعى وإعتمـــاده ) " – **النـــدوة العلميـــة الســـابعـــة بقســـم أصـــول التربيـــة** – فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠ ، قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة طنطا – ٢٠١٠ ، ص١٧٤ .

(٢) أحمد محمود الزنفلى : " فنيات التخطيط الاستراتيجى للتعليم ( مرجع سابق ) ، ص٣٦١ .

(3) Effective strategic planning process **(** http:// ezinearticles. Com/ ?7. steps – Effective-strategic – planning- process & id= 588763 ) accessed date 30-3-2011.

ويمكن التعرف عليها من خلال الشكل التالى :

| العوامل الداخلية / العوامل الخارجية | نقاط القوة ( S ) قوة فـى التمويل / الأفراد / التسويق | نقاط الضعف ( W ) ضعف فى التمويل / الأفراد / التسويق |
|---|---|---|
| الفرص ( O ) نقاط تمثل مزايا نسبية للجامعة متاحة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية .. وغيرها | استراتيجية ( SO ) نمو و توسع الاعتماد على نقاط القوة المتاحة لدى الجامعة فى الاستفادة من الفرص السانحة فى السوق . | استراتيجية ( WO ) تطوير و تحسين الاعتماد على الاستراتيجيات التنموية لتغطية نقاط الضعف وعلاجها حتى يمكن الاستفادة من الفرص المتاحة بالسوق . |
| التهديدات ( T ) نقاط تمثل مخاطر ومعوقات أمام الجامعة نتيجة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا ... وغيرها | استراتيجية ( ST ) ثبات و استقرار الاعتماد على نقاط القوة لتكون على مستوى التهديدات وتتكيف معها وتحاول تحجيمها وتخفيف آثارها . | استراتيجية ( WT ) انكماش الاعتماد على تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات . |

شكـل ( ٢ ) نتائـج تحليـل (SWOT)

# الفصل الثالث : تطبيقات لتسويق الخدمات الجامعية

**تمهيــد :**

**تناولت الدراسة فى الفصل السابق الإطار النظري والمتعلق بالتخطيط الاستراتيجي وعملية تسويق الخدمات الجامعية من حيث التعرف على التخطيط الاستراتيجي ومبرراته وأهميته وأهدافه وخطواته وبعض نماذجه . وأيضا التعرف على عملية تسويق الخدمات الجامعية ومبرراتها وأهميتها وأهدافها وخطواتها وبعض الاتجاهات المعاصرة في تسويق الخدمات الجامعية ، وأخيرا توضيح مسارات استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية وأهداف الجامعة لقطاع خدمة المجتمع .**

**ويتناول الفصل الحالي التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية في بعض الجامعات المعاصرة من حيث : التعرف على طبيعة التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية ومبرراته وأهميته وأهدافه وخطوات استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية . إلى جانب أهداف الجامعات المعاصرة لقطاع خدمة المجتمع من حيث المشروعات البحثية والتدريب والاستشارات التي تقدم إلى المجتمع .**

**أولاً : استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية في بعض الجامعات المعاصرة :**

**وفيما يلى عرض لبعض الاستراتيجيات التسويقية فى الجامعات المعاصرة :**

**١- ماهية التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية:**

**يعتبر التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية من المهام الأساسية التي تقوم بها المؤسسة الجامعية للأخذ بالتوجه التسويقي ، فعن طريقه يتم التنسيق بين أهداف الجامعة وإمكانياتها ، وبين الفرص التسويقية المتغيرة ، ويشمل التخطيط الاستراتيجي تحديد رسالة واضحة للجامعة ، وتحديد مجموعة من الأهداف ، وفي ضوء ذلك يتم وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجيات**

ويتم وضع الاستراتيجيات التسويقية على أساس نتائج تحليل التسويق الاستراتيجى والتى تتكون من تحديد أهداف السوق واختيار الاستراتيجية المناسبة من أجل تحقيق الأداء المتميز ، وصياغة الخطة الاستراتيجية للتسويق وتنفيذها عملية متكاملة ، ويستند النهج التكاملى على أن صياغة وتنفيذ العمليات تؤثر على محتوى الاستراتيجية وفى نفس الوقت يتم تحديد العمليات من خلال القرارات الاستراتيجية السابقة ، وعملية التخطيط الاستراتيجى للتسويق تجيب عن ثلاثة أسئلة : ما الوضع الحالي للجامعة ؟ ، ما الأهداف الأساسية المطلوب تحقيقها ؟ ، ما الأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ؟ ، وتنصب عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق على الوظيفة الرئيسية للجامعة وتحدد الأطر التنافسية لها (١٤٨) .

ويوجد بجامعة ميتشجان فلنت ( Michigan Flint University ) فريق لدراسة قضايا التسويق وتحديد السياسات الرئيسية للنهوض بالخطة الاستراتيجية للجامعة ، ومن القضايا الرئيسية للتسويق بالجامعة ما يلـى :

تقوية صورة الجامعة كمؤسسة للتميز الأكاديمي وكجامعة شاملة تتمركز أهدافها وسياساتها حول الطلاب .

تدعيم العلاقة مع الجامعة الأم ( ميتشجان ) دون أن يتضاءل كيان جامعة ميتشجان فلنت

التركيز على تنوع الطلبة ومدى مناسبة الخدمات المقدمة لهذا التنوع .

تقديم برامج تعليمية على الخط في المساء ونهاية الأسبوع .

أما جامعة نوتنجهام ترنت ( Nottingham Trint University ) بإنجلترا ، فتطبق استراتيجية الذكاء التسويقي ؛ لتحقيق ملف إنجاز للمنهج ليستمر في الوفاء باحتياجات وتوقعات الطلاب وأصحاب العمل ، ولإتاحة خدمة العميل ذات المعيار الذهبى ، فالجامعة تجمع العديد من المعلومات عن الطموحات الحالية والمستقبلية للطلاب وأصحاب الأعمال ، والتركيز ليس فقط على جمع البيانات ، ولكن على التطبيق الذكي للمعرفة التسويقية لتلك البيانات التي تقدمها الجامعة ، وهو مدخل يجب أن يطبق على كل الأعمال محليا ودوليا بدءً من مناهج ما قبل التخرج وصولاً إلى برامج الشركات والخدمات التجارية (١٤٩) .

---

( 148 ) Abraham Pizam; **International Encyclopedia of Hospitality Management,** 2nd, Library of Congress, 2010, p. 636.

(149) Nottingham Trent University : **Strategic Plan 2004 – 2010**, Ntu All Rights Reserved, 2004, p. 33.

وتشمل استراتيجية الذكاء التسويقي على : [١٥٠]

حث الأنظمة على تقييم رضا ( قناعة ) المشتري بالنسبة لعملاء الجامعة لخدماتها البحثية والاستشارية .

ضمان الإدارة المتكاملة تماما لكل البيانات الداخلية .

إدارة تغيير الثقافة التي تشجع الجامعات على نشر المعلومات .

ترشيد قواعد البيانات ، حيث توجد أكثر من قاعدة بيانات تضم نفس البيانات أو بيانات متشابهة ، سيتم دمج الأنظمة .

ضمان أن تكون التغذية الراجعة المناسبة في مكانها المناسب من عملية شكاوي الطالب ؛ لتشكيل التطوير المستقبلي للمناهج والخدمات .

صياغة الشراكات الاستراتيجية القائمة على استخلاص الذكاء السوقي مع البنوك وشركات الضمان والمنظمات التي لها منتجات تستهدف سوق الشباب .

بناء قاعدة بيانات مركزية لمعلومات المنافسين التي يمكن أن تنشرها الجامعة من خلال الشبكة

ووضعت جامعة الملك عبد العزيز خطة استراتيجية تسويقية تهدف إلى تحسين مدخلات وخدمات الجامعة [١٥١] ، فقد أعدت تخطيطا استراتيجيا لإعداد منظور مستقبلي يوجه الأنشطة الجامعية نحو تحقيق رسالتها من خلال الارتكاز على محور البحث والتطوير وتحقيقا لمتطلبات مجتمع المعرفة شرعت الجامعة في التحول إلى جامعة بحثية توازن بين :

العملية التعليمية .

البحث العلمي .

خدمة المجتمع .

---

([150]) Ibid, pp. 33 – 34.

([١]) جامعة الملك عبدالعزيز : الخطة الاستراتيجية التسويقيـــة ، ٢٠٠٤ .

وتحدد الاستراتيجية التسويقية الأسواق المستهدفة وحجمها وسماتها ونوعيتها عام أو خاص أو خدمي أو صناعي مع تحديد أجزاء السوق المهمة التي يمكن الاهتمام بها . إلى جانب أن نجاح الجهود والأنشطة التسويقية في الجامعات يكون من خلال التركيز على الجمهور المستفيد واعتباره في قلب اهتمامات الجامعة والتي تحدد أهدافها وخططها في ضوء احتياجاته وتوقعاته . بحيث يتم إيجاد الفرص المربحة وتطوير استراتيجيات التسويق المربحة .

والمزيج التسويقي للخدمات هو صورة لما سوف تفعله الجامعة في السوق ، ويكون أكثر مرونة . حيث يؤثر السوق المستهدف في عناصر المزيج في اتجاهات متنوعة ، وهذا ما يميزه عن المزيج التسويقي للسلع ، ويؤثر كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تأثيراً محدداً في السوق المستهدف ، وفيما يلي بعض عناصر المزيج التسويقي للخدمات :

أ – المنتج ( الخدمة ) ، والخدمة المقدمة للعملاء من أهم عناصر المزيج التسويقي للخدمات ؛ لأن الخدمة السيئة لن يجدي معها كافة عناصر المزيج التسويقي الأخرى

ب - السعر ، تعتبر القرارات الخاصة بتسعير الخدمات الجامعية من أهم القرارات التي لها تأثير مباشر على حجم الطلب على المنتجات والخدمات الجامعية ، وذلك بسبب الاعتقاد لدى العملاء بأن هناك علاقة بين جودة الخدمة والسعر ، حيث تعد الأسعار مؤشرا جيدا لتقدير مستوى جودة الخدمات الجامعية ، الأمر الذي يقود العملاء إلى الإقبال على المنتجات والخدمات ذات الأسعار المرتفعة بصرف النظر عن مستوى جودتها ، الأمر الذي يتطلب من المؤسسات الجامعية أن تتبنى استراتيجية أسعار على النحو الذي يكون فيه السعر مؤشرا لخدمات لجامعة .

ج - المكان ، يشير إلى كيف يمكن للجامعة أن تجعل منتجاتها وخدماتها متاحة . بحيث يمكن وصول الزبائن إليها ، والموقع الرئيسي للتوزيع يبدأ من مكتب الإرشاد الذي يتولى توزيع الخدمات وإتاحتها للجمهور باستخدام أكثر الوسائل فعالية واقتصاداً ، وعلى الأرجح وسيلة تجزئة السوق . حيث يتم تقسيم السوق إلى مجموعات متميزة وذات مغزى من للمستهلكين الذين يستحقون الخدمات منفصلة [١٥٢] ، مما يمكن الجامعة من استخدام تلك المزايا كأساس لصياغة الاستراتيجية التسويقية للجامعة .

---

[152] Hal Curtis Hudson; **Perceptions of County Extension Directors and Extension Agents on Marketing,** Michigan State University Extension, Ph.D., 2002, pp. 33-34.

**د - الترويج ، أو ما يطلق عليه حديثا بالاتصالات التسويقية المتكاملة Integrated marketing communications ، يساعد على التنسيق والتكامل بين مختلف وسائل الاتصال في الجامعة ؛ لتقديم رسالة واحدة عن الجامعة وخدماتها للجمهور بهدف الحصول على أقصى تأثير في العملاء [١٥٣] .**

**٢ - مبررات التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعيـة :**

**يصف التسويق الاستراتيجي الأنشطة التسويقية التي تؤثر على الجامعات. حيث تصنف أنشطة التسويق الاستراتيجي إلي ثلاث وظائف أساسية : الأولى ، مساعدة أفراد المجتمع الجامعي في الاتجاه نحو الأسواق والعملاء ، وبالتالي فهي مسئولة عن مساعدة الجامعات في تنفيذ فلسفة التسويق في جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي ، والثانية ، المساعدة في جمع وتحليل المعلومات المطلوبة لدراسة الوضع الحالي وتحديد الاتجاهات في البيئة التسويقية ، والثالثة ، تطوير الجامعة وتسويق الخطط الاستراتيجية [١٥٤] ، ومن أهم مبررات التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية ما يلى :**

**أ - التميـز الجامعـى:**

**يعبر التميز الجامعى عن مدى قدرة الجامعة على تحقيق احتياجات المستفيدين من الجامعة ، ورضاهم التام عن المنتج أو الخدمة ، فهو ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة الفريدة لحاجاتها عن طريق الابتكار ، أو تحقيق ميزة تنافسية ، بمعنى أن تكون الأفضل من المنافسين في واحد أو أكثر من الأداء الاستراتيجي ( التكلفة / الجودة / المرونـة ) [١٥٥] ، بما يحقق رضا المجتمع بوصفه المستفيد الأول من وجود الجامعـة .**

---

([١]) خالد على حسن الحريري : " التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات " **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومى)** – في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ – قاعة الملك فيصل للمؤتمرات – الرياض – السعودية – ٢٠٠٩ ، ص١٥ .

([154]) Marketing's Strategic Role in the Organization ( http://www.honeywell.com, accessed date 2/1/2012 ), p. 54.

([٣]) مجدي محمد محمود طايل : " توظيف التســـويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال" – **ورقة عمل للمتلقي الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السـعودية للإدارة تحت عنوان الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة في الوطن العربي** – في الفترة من ٧ – ٨ مارس ٢٠٠٤ – الرياض – ٢٠٠٤ ، ص٤ .

ويشير مفهوم التميز في التعليم الجامعى إلى مجموعة من الأبعاد منها ما يلى: [١٥٦]

الاهتمام بالتمايز والاختلافات الثقافية لكل المشاركين في العملية التعليمية . حيث تعني تنوع الخبرات وبالتالي تحسين أداء الجامعة .

التطوير المدروس باتجاه تحقيق الأهداف ، والاستخدام الأمثل لموارد الجامعة من أجل تحسين البيئة التعليمية ، وهذا يعني توفير مناخ محفز ومشجع لكل طالب لرفع مستوى تحصيله الأكاديمي ، وكل فرد في الجامعة للمشاركة في عمليات التعلم والتطوير المستمر .

التركيز على الطلبة وتطوير المجتمع ، وهذا يعنى توفير أفضل المناهج والخطط الدراسية .

مجتمع ترحيبي يشجع كل أفراده باتجاه خدمة الطلبة والعمل .

ويستند التميز الجامعي إلى عدة ركائز ومن أبرزها ما يلـى : [١٥٧]

شمولية التطوير لتحقيق التميز : حيث يتم تطوير التعليم وخدماته ؛ لتحقيق التميز وفق نظرة شمولية تتناول كافة مكوناته ومؤشراته الداخلية والخارجية .

استمرارية التطوير لتحقيق التميز : حيث إن عملية إصلاح التعليم وخدماته حتى تصل إلى التميز ، تعتبر عملية مستمرة لا تتوقف عند مرحلة معينة .

واقعية التطوير لتحقيق التميز : يتطلب تحقيق التميز في التعليم وخدماته إحداث تعديلات وتغييرات جوهرية في شكل ومضمون اللوائح الجامعية والقواعد والقوانين الحاكمة فيها ، وإعادة صياغتها في إطار مستقبلي ينطوي على سياسات وبرامج بديلة .

استشرافية المستقبل في التطوير لتحقيق التميز ، فتحقيق التميز في التعليم وخدماته يتطلب القدرة على إعادة قراءة الماضي من منظور المستقبل ، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات في ضوء التوقعات المستقبلية وامتلاك إرادة التغيير والتطبيق في الواقع .

---

(156) Damon A Williams, Joseph B Berger, Shederick Mcclendon; **Towards amodel of Inclusive Excellence and Change in Post Secondary Institutions,** Association of American Colleges and Universities, 2005, p. 5.

(1) رضـــا إبراهيم المليجـــــــي : **إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق** – عالم الكتب – القاهرة – ٢٠١٢ ، ص ص ١٤ – ١٥ .

**ويقوم التميز الجامعي على مجموعة من المبادئ ، منها ما يلـي :** [١٥٨]

**مبدأ ديمقراطية القيادة : تعني الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليديـة وتوسيع دائرة اتخاذ القرار .**

**مبدأ الاستقلالية : أي الاستقلال الفني والإداري والمالي حتى تضع التميز وتتخذ ما تراه مناسبا للتفوق والاستمرار عليه .**

**مبدأ الإنتاجية : بمعنى تركيز الاهتمام على آليات وإجراءات تحقيق مخرجات عالية الجودة وضمن المعايير الدولية المعتمدة .**

**مبدأ المستقبليـة : يعني التركيز على البعد المستقبلي من خلال الرؤية والأهداف والبرامج مع التركيز الشديد على البقاء والمنافسة .**

**مبدأ الشراكة المجتمعية : بمعنى أن التميز هو السعي إلى الفهم والاستجابة لتوقعات أصحاب المصلحة .**

**مبدأ التنافسية : يعني قدرة الجامعة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات وخدمات متفوقة على الجامعات الأخرى** [١٥٩] **.**

**ويركز التميز في التعليم الجامعي على مجموعة من العناصر الأساسية ، منها ما يلـي :** [١٦٠]

**علاقات قوية ومتبادلة مع المستفيدين من البرامج والخدمات التي تقدمها الجامعة**

**برامج وخدمات ذات جودة عالية .**

**عمليات القيادة والحوكمة الفعالة على جميع المستويات .**

**اتجاه واضح من الغرض ( المهمة ) وتطلعات المستقبل ( رؤية ) مشتركة على نطاق واسع .**

---

(١) المرجـــع السابـــق ، ص ص ٢٠-٢١ .

(١) عثمان بن عبدالله الصـــالح :" تنافســـية مؤسسات التعليم العالي – إطار مقترح – مجلة الباحث – العدد ، ١٠ – السعودية – ٢٠١٢ ، ص٢٩٨ .

(160) Brent D Rugen; Excellence in Higher Education Guide: an Integrated Approach to Assessment, Planning and Improvement in Colleges and Improvement in Colleges and Universities, NACUBO, U.S, 2007, p. 13.

أعضاء هيئة التدريس مؤهلين وموظفين مخلصين وبيئة عمل مناسبة .

التخطيط الاستراتيجي والخطط والأولويات والأهداف ؛ لترجمة الأهداف والتطلعات إلى برامج محددة وخدمات وأنشطة ، وضمان أن العمليات والموارد تستخدم بفعالية وكفاءة في دعم هذه الاتجاهات .

عمليات مراجعة منهجية وتقييم النتائج ؛ لتوضيح نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين .

ويعتمد النموذج الكندي في التميز على المعايير التالية : ( القيادة من خلال المشاركة ، التركيز على أصحاب المصالح ، العملاء ، والسوق والتعاون والعمل الجماعي ، إدارة العمليات ، منظور حقائقي لاتخاذ القرارات وإشراك العاملين ، التركيز على التحسين المستمر والتفكير الابتكاري ، الوفاء بالالتزامات لأصحاب المصالح والمجتمع ) [١٦١] .

ويهدف النموذج الأمريكي من التميز إلى تعزيز التنافسية بين المنظمات ، وقد تطور النموذج من وسيلة لتقييم مدى تطبيق الجودة إلى طريقة شاملة توفر إطار منهجي للوصول إلى الأداء العالمي وكوسيلة للتطوير المستمر ، وهناك معايير للتميز تؤكد على قيم ومفاهيم رئيسية مثل : مفهوم العميل والقيادة والتحسين المستمر والتعلم من الأداء وقيمة العاملين والاستجابة السريعة ، وتصميم الجودة ورؤية استراتيجية طويلة المدى والأداء بالحقائق ومفهوم المشاركة والتوجه نحو النتائج .

يتبين مما سبق أنه إذا كان الماضي يشير إلى أنه لا مكان للجامعات الضعيفة على ساحة السوق العالمي ، فإنه من المحتمل كثيرا أن يشهد المستقبل تغيراً جوهرياً في هذه الفلسفة من حيث أن المستقبل يشير إلى أنه لن يكون هناك مكان في السوق سوى للجامعات المتميزة . إلى جانب أن التميز في التعليم العالي نهج متكامل للتحسين والتقييم والتخطيط الاستراتيجي الذي يساعد في استشرافية المستقبل من أجل التطوير ؛ لتحقيق التميز في الكليات والجامعات ، للمساعدة في معالجة العديد من التحديات التي تواجه التعليم العالي .

---

([١]) خضير بن سعود الخضير :" الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والتحديات للجامعات المحلية في الدول العربية" – **بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم العالي في الدول العربية** – المنعقد في الفترة من ٢٤ – ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ ، بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن – السعودية – ٢٠٠٨ ، ص٤ .

**ب – الشراكة مع المؤسسات الإنتاجيـة:**

**تعتبر الشراكة ترتيب بين طرفين من أجل التعاون ، وتحقيق مصالحهم المتبادلة (١٦٢) ، فهي تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة والتي تم تحديدها لإجراء الشراكة، وبالنسبة للجامعات فإن هدفها من الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية يتمثل فيما يلي :**

**توظيف أعضاء هيئة التدريس كخبراء ومستشارين في تلك المؤسسات .**

**تزويد الطلاب بمزيد من الخبرات العملية .**

**تعيين خريجي الجامعات المؤهلين لممارسة مختلف الأنشطة الإنتاجية .**

**الحصول على الدعم المادي ؛ لتمويل مراكز البحوث المشتركة بين الجامعات والشركات .**

**وتأتي الشراكات في البداية – في معظم الأحيان – بعقد شراكة من الجامعة التي تكون مسئولة عن تحديد المؤسسات التي ترى أنها مناسبة للدخول معها في شراكة ، ومن ثم تدعوها إلى الشراكة ، وتعتبر هذه البداية نوعاً من أنواع التخطيط المبكر للشراكة ، حيث تتحدد القضايا الأساسية التي تكون مدخلاً للشراكة ، وكذلك المؤسسات المناسبة لعقد شراكة معها والأنشطة التي سوف تقدمها هذه المؤسسات ، ومن أين تأتي مصادر التمويل ، وفي بعض الأحيان تأتي المبادرة بالاتصال من جانب بعض مؤسسات المجتمع ، ومن خلال الاتصال بين أطراف الشراكة يمكن اكتشاف أهداف ومصالح مشتركة لدى الطرفين**

**ويستمد البحث العلمي الدعم الأكبر من قطاعات الإنتاج ؛ لتنفيذ مهام البحث والتطوير بهدف تقديم الحلول العلمية والتقنية للمشكلات المطروحة من جانب هذه القطاعات ، ولا يمكن تصور تحقيق قفزة نوعية فى التنمية الاقتصادية في غياب التفاعل النشط بين البحث العلمي وقطاع النشاطات الإنتاجية. حيث إن ربط البحث العلمي بقطاع الإنتاج يؤدي إلى تطوير الإنتاج وتحسين نوعيته مما يدعم القدرة التنافسية للجامعة على الصعيد المحلي والدولي . أما بالنسبة لمؤسسات البحث والتطوير ، فإنه يؤدي إلى دعم البنى التحتية وزيادة مواردها المادية مما يمكنها من زيادة قدرتها الفنية وتأهيل كوادرها لمواكبة التطورات التكنولوجية . بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة في القطاعات الإنتاجية التي تساعد في تحديد الأولويات البحثية التي تخدم تطور الإنتاج.**

---

(162) Partnership
( http://www.en.wikipedia.org/wiki/partnership, accessed date 5/1/2013 ).

**ونجد أن الجامعات السعودية قد بادرت بتكوين علاقات شراكة مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية – على حد سواء – من خلال إنشاء مراكز التميز والحاضنات التكنولوجية وحدائق المعرفة ، وعمل اتفاقيات شراكة ؛ لإجراء البحوث التطبيقية ، وتعد جامعة الملك عبد العزيز من الجامعات الرائدة في هذا المجال ، فقد أنشأت مراكز للتميز البحثي من أهم أهدافها تعزيز الشراكة والتعاون بين الجامعات والصناعة والمجتمع ، وتمكين الباحثين وطلاب الدراسات العليا من إجراء البحوث المبتكرة ، ومن خلالها يمكن البدء باستثمارات صغيرة ومتنوعة ، وبالتالي توفير الوظائف للشباب وتطوير تقنيات متقدمة لتتبوأ المملكة مركزاً قيادياً في المجالات التي تعني بها هذه المراكز (١٦٣) .**

**وتعد المملكة المتحدة رائداً رئيسياً في الشراكة ، فهي من أوائل الدول الممارسة للشراكة ، حيث بدأت الشراكة فيها بتبني سياسة مبادرة التمويل الخاصة والتي بموجبها قدمت الحكومة البريطانية التسهيلات والحوافز من أجل الاستثمار في المشاريع العامة واستفادت منها الجامعات البريطانية ، وبدأ تطبيق المبادرة بمشروع نفق القنال الإنجليزي الذي يربط بين بريطانيا وفرنسا عام ١٩٨٧ ، وتم بعد ذلك تنفيذ مئات المشاريع بموجب هذه المبادرة .**

**وفي أمريكا ، هناك العديد من نماذج الشراكات الناجحة مثل : تجربة جامعة ستانفورد والتي كانت سبباً في تشييد وادي السيلكون للتكنولوجيا المتطورة عن طريق تحالف مراكز البحوث بالجامعة مع العديد من المؤسسات الصناعية والإنتاجية . حيث تغطي روابط الجامعة والصناعة المنظور كله ولكن في إطار رسمي يقوم على ترتيبات تعاقدية مع الجامعات ، وهو الأمر الشائع . إلى جانب التمويل الكامل من مصادر خارجية لمشروعات بحثية تتم داخل معامل الجامعة (١٦٤) .**

---

(٢) خالد بن صالح السلطـــان :" تجارب ومبادرات جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتعزيز التعاون والشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي – **بحوث المنتدى الأول للشـــراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية** – في الفترة من ٢٥ – ٢٧ مايو ٢٠٠٩ – جامعة الإمام بن سعود الإسلامية – السعودية – ٢٠٠٩ ، ص٥٠ .

(٢) شهيد يوسف ، كورونا بشيمـــا : **دور الجامعات في التنمية الاقتصادية** – ترجمة : شعبان خليفة – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – ٢٠٠٨ ، ص٥٢ .

يتضح مما سبق أن من بنود تصنيف الجامعات المتقدمة مدى العلاقات التعاونية مع المؤسسات الأخرى المحلية والدولية ؛ لتبادل المعلومات أو الاشتراك في الموارد أو التجارب أو الممارسات الجيدة أو بناء الخطط الاستراتيجية التي تحقق للجامعة الرقي والتطور ، ويشترط عند تطوير الخدمات المقدمة وعقد اتفاقيات التعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية والعالمية المماثلة أن تضمن جودة الأداء المرجوة من اتفاقيات التعاون ، وأن يخطط لها استراتيجياً . بحيث تراعى التوجهات المستقبلية من خلال التعرف على البيئة الخارجية العملاء السوق ، حجم التنافس وتحديد الأهداف التي تعمل على إرضاء مجتمع المستفيدين ، ثم يتجه إلى تحليل البيئة الداخلية التي تهتم فيها بتوزيع الموارد وتنميتها واستثمار نقاط القوة فيها ومعالجة الخلل وبذلك يخدم التحليل غاية مهمة من غايات الجودة .

ج - القيمة المدركـة للعميـل :

تفرض تحديات القرن الحادي والعشرين على الجامعات تبني القيمة المدركة للعميل كفلسفة فكرية لها . بحيث تكون تلك الجامعات موجهة بالعميل ومدفوعة باتجاهات السوق لكي يتحقق الأداء التسويقي التنافسي على أساس القيمة للعميل [١٦٥] ، وتتحدد القيمة للعميل من خلال العلاقة بين المنفعة والسعر ؛ فكلما زادت مستويات المنفعة بالمقارنة بالسعر كلما زادت القيمة المدركة للعميل .

وتتكون القيمة المدركة للعميل من ثلاثة عناصـر، وهي : [١٦٦]

القيمة الاقتصادية في التبادل : وهي تقييم العميل للتبادل بين الجودة والسعر للمسوق الحالي بالنسبة للمنافسين .

القيمة في الخدمة : وهي المنافع التي تعود على المشتري من الخدمة المقدمة بشكل مباشر من المسوق الحالي بالنسبة للمنافسين .

القيمة من الخدمة المدعمة : وهي جودة العلاقة بين المشتري والعاملين للمسوق بالنسبة للمنافسين .

---

([١]) شـــيرين حامد أبو وردة : **استخدام مدخل تجزئة السوق لتعظيم القيمة للعميل** – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة – جامعة المنصورة – ٢٠٠٦ ، ص٧٦ .

([166]) liu, A.H., leach, M. P. & Bernhardt, K. l., " Examining customer value perceptions of organizational Buyers when sourcing from multiple vendors", **Journal of Business research,** Vol. 58 2005, pp. 559 – 568.

ومن محددات القيمة المدركة للعميل ، جودة الخدمة والتي تتحدد في ضوء المقارنات التي يجربها العميل بين ما يتوقع الحصول عليه من الجامعة وبين ما يحصل عليه فعليا من خدمات (١٦٧) ؛ كما أن جودة العلاقة – من محددات القيمة للعميل – والتي تشير إلى جودة التعاملات مع العميل والتي تؤدي بدورها إلى إقامة علاقات طويلة بين الجامعة والعميل .

ويترتب على الالتزام بالقيمة المدركة للعميل ما يلى :

رضا العميل : يشعر العميل بالرضا عند مطابقة الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة مع توقعاته بمعنى أن العميل يشعر بالسعادة أو الاستياء نتيجة مقارنة الأداء الفعلي مع توقعاته (١٦٨) .

تحقيق الميزة التنافسية : بمعنى قدرة الجامعة على تطبيق بعض استراتيجيات تحقيق القيمة التي يعجز المنافسون عن تطبيقها وليس لديهم القدرة على تقليدها أو الاستفادة منها.

وتحرص الجامعات في الولايات المتحدة وإنجلترا والسعودية على ضرورة البدء بالعميل والانتهاء به ؛ لضمان نجاح التوجه التسويقي ، وهذا يعني إجراء الدراسات المسحية المستفيضة بغرض تحديد احتياجات ورغبات العملاء بصورة واضحة وربط احتياجاتهم ورغباتهم بقدراتهم المالية . حيث ينبغي أن تتناسب الخدمة المقدمة مع السعر الذي يكون العميل على استعداد لدفعه ، ثم تأتي مرحلة توجيه الجهود بصورة متناسقة ومتكاملة لتحقيق رغبات العميل وإرضاؤه ، وفي نفس الوقت تحقيق عائد مناسب لمقدم الخدمة يستفيد منه في تطوير خدمته وتحسين جودتها

يتبين مما سبق مدى أهمية التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات في الجامعات المتقدمة . حيث إنه يحقق جودة الخدمة الجامعية من أجل رضا العميل إلى جانب التنبؤ باحتياجاته ورغباته ؛ ليحقق التوافق الاستراتيجي بين أهداف الجامعة وإمكانياتها وفرصها التسويقية المتغيرة ، وبالتالي فهو يقوم بتحديد رسالة الجامعة بوضوح ، ووضع الغايات والأهداف ، وتحديد مجموعة الأنشطة والخدمات التي تستطيع التعامل بأفضل شكل مع عناصر القوة والضعف لديها وبناء الاستراتيجيات المتناسقة .

---

(167) Evert Gummesson; Productivity Quality and Relationship Marketing in Service Operations " **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 10, No. 1. 1998, p. 4 – 15.

(168) Philip Kotler. Gary Armstrong; **Principles of Marketing,** 13th ed., Pearson Prentice hall, 2010, p. 37.

وهكذا تتضح بعض مبررات التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية في الدول المتقدمة . إلى جانب بعض المبررات الأخرى مثل : رفع كفاءة التعليم الجامعي ، وتوفير التمويل الذاتي للجامعات حتى تتمكن الجامعات من المشاركة بفعالية في التنمية الشاملة للمجتمع من ناحية ، والارتقاء بمستوى جودة الخدمات لإرضاء العملاء والمستفيدين ومن ثم تدعيم المركز التنافسي للجامعات .

**٣ – أهمية التخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعيـة :**

يعتبر التسويق العملية الرئيسية التي تستعين بها الجامعات من أجل التكيف والاستجابة للتغييرات التي تحدث في فرص السوق ، فأداة الربط بين الجامعة والبيئة هي خطتها الشاملة والتي يطلق عليها استراتيجية التسويق . كما أن عملية تحليل الفرص لتحديد الاتجاه الذي ترغب فيه الجامعة يمثل مركز استراتيجية التسويق ، فإذا كانت البيئة التسويقية ثابتة فإن الحاجة قليلة للتخطيط الاستراتيجي للتسويق ، ولكن البيئة تتغير بشكل سريع ومستمر ، الأمر الذي يتطلب من الجامعة إعداد استراتيجيات تسويق تساعدها في تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة تجاه هذه المتغيرات في البيئة التسويقية ، وبالتالي فاستراتيجية التسويق هي خطط وطرق واسعة لتحقيق الأهداف الرئيسية للجامعة . ومن النقاط التي توضح أهمية التخطيط الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية ما يلي :

أ - يوضح وضع استراتيجيات السوق المستهدفة ، ومن ثم يوفر الأساس لاتخاذ قرارات التسويق الخاصة بالجامعة (١٦٩) .

ب - يساعد رجال التسويق على التنبؤ بالمستقبل والكشف عن المشكلات التسويقية المحتمل حدوثها ، مما يدعم مبادرات الجامعة لتنفيذ استراتيجيتها المحددة (١٧٠) .

ج - يساعد في نجاح الجامعات لمقابلة احتياجات العميل سواء كانت سلع أو خدمات فى المجالات المختلفـة (١٧١) .

---

(169) The Importance of A Strategic Marketing Plan
( http://www.oneims.com/blog/2009/0108/ the – importance – of – a – strategic – marketing – plan / accessed date 2/1/2013 ).

(2) Nottingham Trent University; **Strategic plan,** 2010-2015, Board of Governers, 22 November, 2010, p. 17.

(171) Malcolm Mcdonald and Hugh Wilson; (Op. cit.) p. 77.

**د - يعطي الجامعات نوعاً من الثبات على الرغم من تغيير القيادات الجامعية [(١٧٢)] ، مما يساعد في دعم الجهود المبذولة وتطوير تسويق الخدمات الجامعيـة .**

**هـ- يوضح الاتجاه المستقبلي للجامعة [(١٧٣)] في تسويق خدماتها الجامعيـة .**

**و - تحسين خدمات الجامعة ورفع كفاءة الأداء بها ، مما ينعكس على قدرة الجامعات على جذب العملاء من جهة ، وإيجاد مصادر جديدة للتمويل من جهة أخرى [(١٧٤)] .**

**وهكذا يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يحقق التوازن بين حجم المعروض من الخدمات ومقدار الطلب عليها . حيث تسعى الجهود التسويقية إلى التوازن بين الطلب غير المتجانس والعرض غير المتجانس من الخدمات ، إذ أن الاختلافات بين أذواق واحتياجات العملاء المختلفين تجعل من الضروري إنتاج مجموعة من الخدمات المختلفة التي لا تناسب مختلف الرغبات والحاجات الحالية فقط ولكن أيضا المستقبلية الموجودة لدى العملاء ، ولا يمكن الوصول إلى ذلك الطلب المرتقب غير المتجانس إلا من خلال التخطيط الاستراتيجي للخدمات وفي الوقت والمكان والسعر المناسب .**

**٤ – أهداف التخطيط الاستراتيجى للتسويـق :**

**أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق كمنهج عمل في معظم المؤسسات ومنها الجامعات إلى تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات التسويق ، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق كأسلوب عملي ومتكامل يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بشكل مقبول لكل من طرفي المعادلة ، المنتج ( الخدمة ) من جهة ، والمستهلك ( العميل ) من جهة أخرى من خلال تشريعات تمنع الاحتكار وتصون حقوق المستهلك [(١٧٥)]**

---

( 172 ) Foundation for community Association Research : **Report3, Strategic Planning**, Alexandria, 2001, p. 6.

(173) Maria Deloudres Machado, James S. Taylor; " The Struggle for Strategic Planning in European Higher Education : The Case of Portugal " **Research in Higher Education Journal,** Academic and Business Research Institute, 2010, p. 11.

(174) Philip kotler, Nacy lee; **Marketing in the Public Sector : A Roadmap for Improved Performanc,** Upper Saddle River, New Jersey,2007,p. 10.

(٤) أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويـــق

(http://www.etudiantz.net/vb/t23142.htm/accessed/date1/1/2013 )

**ومن أهداف التخطيط الاستراتيجي للتسويق :**

**أ - توفير بيئة ديناميكية تركز على الابتكار والانفتاح والإبداع (١٧٦) .**

**ب - تقييم احتياجات المستهلك والعمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم من خلال رغبة الجامعة فى تحقيق التغيير (١٧٧) .**

**ج – تحقيق فهم أفضل للعملاء واستخدام أفضل الموارد الجامعية في التوجه نحو السوق المستهدف Target Market (١٧٨) .**

**د – إيجاد طرق تستطيع الجامعات من خلالها أن تستغل نقاط قوتها في تسويق خدماتها ؛ لتأخذ ميزة الجذب في المنطقة (١٧٩) .**

**هـ- إيجاد الفرص الجذابة وتطوير استراتيجيات التسويق المربحـة (١٨٠) .**

**و- تحديد الاستراتيجيات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف التسويقيـة (١٨١) .**

**ز- توجيه نشاطات الجامعة نحو تحقيق الأهداف التسويقية الاستراتيجية ، ووضع الإجراءات اللازمة للتنفيذ ورصد مدى تحقيقها .**

**ح- الإجابة عن الاستفسارات والتساؤلات التي تثار حول الجامعة وخدماتها ، وتقديم الإيضاحات والشروح عن صور الخدمات والتخطيط الاستراتيجي لها والعائد المتحقق من الاستفادة منها (١٨٢) .**

---

(1) University of Michigan- Dearborn, about UM- Dearborn University Mission (http://www.umd.umich.edu/mission,1/4/2012).

(2) Nottingham Trent University; **Strategic plan,** 2010-2015, Board of Governers, 22 November, 2010, p. 1.

(٣) سيد محمد جاد الرب : **إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي ، استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين** – د . ن ٢٠١٠ ، ص٤٤٤ .

(179) Gary Armstrong, Philip kotler ( op. cit. ). P. 51.

(180) William D. Perreault, E. Jerome Mccarthy;(Op. cit.), p. 39.

(181) Donald R. Lehmann, Russell S. Winer; Product Management, 3ed, New York : McGraw – Hill, 2002, p. 31.

(182) Joseph. W, Paskill; Measuring Marketing Return on Investment for Higher Education, **Journal of Marketing Strategies and Solutions for Higher Education**. Retrieved, at May 2010, p.3

يتبين مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي للتسويق يهدف إلى التخطيط لكافة أنشطة التسويق داخل المؤسسة الجامعية ، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء المؤسسة الجامعية ، فهذه العناصر تساعد على الوفاء بمتطلبات العملاء إلى جانب تحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة أمام المؤسسة الجامعية والتغلب على التهديدات ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية في خدمة المجتمع .

٥ - خطوات استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية في بعض الجامعات المعاصرة :

استجابة لتحديات متنوعة يتسم بها القرن الحادي والعشرين باعتباره قرن المعرفة مجتمعاً واقتصاداً وإنتاجاً ومشاركة وتطبيقياً ، فإن الجامعات الأجنبية ذات استراتيجيات تسويقية متباينة وجديدة ، تنتج المعرفة وتبتكرها ، وتنمي الإبداع وترعاه كبيئة حاضنة له تسعى إلى تدويل نفسها وبرامجها وهيئتها وخدماتها ، وتخرج من إطار عباءتها المحلية

إلى العالمية ، تسوق كل ما يرتبط بها داخلياً وخارجياً ، وتنمي مواردها وتعظم عائداتها وتتكيف مع مجتمع دولي جديد ، ينظر إلى التعليم العالي باعتباره جزءاً من اقتصاد القرن الحادي والعشرين ، بل هو الذي يقود هذا الاقتصاد ، فنجد النموذج الأمريكي يتميز بزيادة مركزة في سوق العمل وإنشاء العديد من حاضنات الأعمال من أجل تشجيع الإبداع والابتكار ونقل التكنولوجيا وتحقيق السمعة الطيبة لمؤسساته الجامعية ، ويتميز النموذج الإنجليزي بتعدد قنوات التمويل والشراكة المجتمعية ، أما النموذج السعودي فيعمل على زيادة عدد مراكز التميز ، والتطبيق المتكامل لنظم الإدارة الإلكترونية في الجامعات ، وفيما يلي توضيح ذلك :

أ - رؤيـة الجامعـة :

تعد رؤية الجامعة وصف وصياغة للمستقبل الذي تتطلع الجامعة إلى تحقيقه ، أو هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها الجامعة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة ، ومن ثم فإن الجامعات المعاصرة تضع مجموعة من المقاصد تكون واسعة وشاملة لتصف اكتشاف المستقبل ؛ لتحقيق النهايات المرغوبة للجامعة

وتتمثل رؤية جامعة ميتشجان فلنت في إعداد القادة من خلال التميز الأكاديمي والتمركز حول الطلبة وتنمية المواطنة لدى الأفراد (١٨٣) ، ويلاحظ أن الرؤية تركز على التميز في إعداد القادة ؛ لأنهم أجدر على خدمة المجتمع وتحقيق أهداف الجامعة واستراتيجية التميز فيها التي تعني بتطوير خدمات لها صفات فريدة من نوعها ، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء . بحيث تكون أفضل من منتجات وخدمات المنافسين أو مختلفة عنها ، وتستطيع وضع أسعار استثنائية للخدمة ، فمثلا إذا قام الموردون بزيادة أسعار المدخلات فإن الجامعة قد تتمكن من تحميل ذلك على العملاء الذين لا يستطيعون الحصول بسهولة على خدمة بديلة نظرا لما تتمتع به الخدمات من صفات فريدة (١٨٤) ، كما أن الجامعة تركز على التمركز حول الطلبة والاهتمام بجوانبهم المختلفة . بحيث يتم تنمية المواطنة لدى الأفراد .

أما رؤية جامعة نوتنجهام ترنت NTU ، فتتمثل في جامعة عالمية مؤسسة على العلم والتكنولوجيا (١٨٥) .

يتضح من رؤية جامعة نوتنجهام ترنت أنها تهتم بالانفتاح على الجامعات الأخرى والاتجاه إلى العالمية وإضفاء الطابع الدولي على البرامج الدراسية وخدماتها ، وتوظيف العلم والتكنولوجيا من أجل الاستجابة لمتطلبات السوق وآليات المنافسة من جهة أخرى ، وتوفر لذلك جامعة نوتنجهام ترنت موارد معقولة من أجل تحقيق رؤيتها وتنفيذ ورصد سياستها ، وتعترف الجامعة بأن نجاح سياستها يقاس بالنتائج وليس مجرد الآمال ، ويتم مراجعة النتائج من قبل الفريق الاستشارى ، وتعمل الجامعة على تحقيق المساواة في الفوائد والفرص الجامعية لجميع أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب (١٨٦) ، بحيث تضمن الولاء للجامعة والحرص على العمل الجماعي ؛ للوصول إلى رؤيتها ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجيـة .

---

(183) University of Michigan. Flint; **Comprehensive 5 – year Capital Quality Plan Fy 2014,** November 2012, p. 5.

(184) Dess. G. G, lumpkin, G-T., Eisner A.B.; **Strategic Management Creating Competitive Advantage** 4th ed. Mc Grow Hill, 2008, p. 166.

(185) Our vision & mission ( http:// www.ntu.edu.sg/about/ntu/corporte info/pages/vision, accessed date 2/2/2013 ).

(186) Nottingham Trent University Equal Opportunities Policy (http://www.ntu.ac.uk/careers/about/us/policies/equality/index.htm, accessed date, 12/1/2013. ).

وتعبر رؤية جامعة الملك عبدالعزيز عن أنها منارة في المعرفة : قيم إسلامية ، تقاليد جامعة عريقة . تكامل في التكوين : إتقان مهني ، تميز مهاري ، سمو أخلاقي . ريادة في التنمية ابتكار وتميز ، تنوع وتواصل علمي وبحثي لخدمة المجتمع (١٨٧) .

ومن ثم يلاحظ على رؤية جامعة الملك عبد العزيز أنها تتطلع إلى أن تكون مكان للنور في القيم الإسلامية والتقاليد الجامعية العريقة ، والتكامل بين إعداد الأفراد للمهن بدقة بحيث يتقنها وتزيد من مهاراته ، الأمر الذي يساهم في تحقيق التنمية ، ومن ثم التميز العلمي والبحثي من أجل خدمة المجتمع وذلك يحقق الهدف المنشود من الجامعة في خدمة المجتمع ، والمجتمع في خدمة الجامعـة .

ب - رسالـة الجامعـة :

توضح رسالة الجامعة كيف ستحقق رؤيتها ، وتحدد الغرض الأساسي لها ، وتجيب على عدة تساؤلات تحدد هويتها ، وتتسم بالاختصار لمخاطبة الجمهور المستفيد في تحديد معالم الجامعة عن غيرها من الجامعات الأخرى

وتنص رسالة جامعة ميتشجان فلنت على أنها جامعة شاملة تتميز بتنوع الطلبة والباحثين فيها ، وهي ملتزمة بتطوير المجتمعات المحلية والعالمية ، فالجامعة تقدر التميز في التدريس والتعلم والبحث من خلال أعضاء هيئة تدريس متميزين حتى يصبح الطلبة متميزين في مجالات تخصصاتهم المهنية ، وبذلك فإن الجامعة تسعى إلى خدمة الأفراد في ولاية ميتشجان بصفة خاصة والمجتمع العالمي بصفة عامة من خلال نشر المعرفة وتطبيقها واحترام القيم الأكاديمية وإعداد القادة من المواطنين القادرين على تحدي الحاضر وإثراء المستقبل (١٨٨) ؛ ولذا تحتفل الجامعة بمرور خمسين عامًا من الخدمات للمنطقة والولاية . حيث إن هناك التزام برسالة الجامعة نحو المجتمع ، فقد تبنت الجامعة في عام ٢٠٠٦م خطة استراتيجية ترتكز على ثلاثة أسس وهي التميز في التعليم والتدريس والبحث العلمي ، والتمركز حول الطالب والمشاركة المجتمعية وتتضمن الشراكة المجتمعية في زيادة الخدمات والفرص التعليمية للمواطنين بالولاية.

---

(٢) جامعة الملك عبدالعزيز : **الخطة الاستراتيجية التسويقية لجامعة الملك عبد العزيز** – ٢٠٠٤ .

( http://www.kaau.edu.sa, accessed date 2/2/2012 ).

(188) University of Michigan; **Strategic Plan for Enterprise Administrative Information Systems**, N.D, p. 4.

**ومن ثم يتضح أن العلاقة بين جامعة ميتشجان فلنت والمجتمع لا تقتصر علي تخريج الطلاب وقيامها بالتدريس فقط ، وإنما تتجلى وظيفتها الأساسية في توثيق صلتها بالمجتمع وهي الوظيفة الأولى ، بل الرائدة حتى تتحول الأطر البشرية المدربة من أجل المجتمع ، وكذلك يتحول البحث ليكون بحثًا من أجل المجتمع .**

**وتتلخص رسالة جامعة نوتنجهام ترنت في أن الجامعة ستبقى ثابتة في توظيف التعليم والبحث الذي يشكل حياة المجتمع [١٨٩] ، وهذا يبين أن الجامعة في أي مجتمع يتوقع منها أن تسعى باستمرار إلى إحداث تغيير في المجتمع حتى ولو كان بسيطًا ، والواقع أن وظائف الجامعة تتداخل وتخدم بعضها بعضاً ، فالتعليم يقود إلى البحث العلمي ، وخدمة المجتمع تزود البحث العلمي بالمشكلات المستعصية اللازم حلها ، وهكذا فإن جامعة نوتنجهام ترنت تعمل باستمرار من أجل نجاحها على تطوير قدراتها لمقابلة احتياجات العملاء [١٩٠] .**

**أما رسالة جامعة الملك عبد العزيز ، فتتمثل في " الرقي بالمجتمع عبر تميز ثقافي وعلمي وبحثي رائد " [١٩١] ، ومن ثم تعبر عن أنها جامعة بحثية تبوأت مكانة عالمية وتحقق مرجعية تعليمية وثقافية ، وكانت لها الريادة في الوصول بالمجتمع إلى مجتمع معرفي يجمع بين الأصالة والمعاصرة والقدرة على الابتكار والتنافس ، وذلك يمثل دفعة قوية للجامعة لمواصلة السير على طريق التحديث ، فقد قامت بتخصيص عمادة للبحث العلمي ، وأخرى للبحوث والاستشارات . كما سعت إلى تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص فى دعم البحث والاستشارات لتطوير آليات تلك الشراكة مع مختلف الجهات المعنية بالتنمية في المملكة العربية السعودية**

**يلاحظ على رسائل الجامعات الثلاثة أنها تهتم بالتميز وتسعى إلى خدمة المجتمع بتقديم العديد من الخدمات الاستشارية والبحثية والتدريبية التي تتعلق بأفراد المجتمع وقطاع الإنتاج والخدمات ، ولا يقتصر دور الجامعة وخدماتها على طلابها فقط ، بل تمتد خدماتها إلى مختلف أطياف المجتمع ومكوناته ، وتتداخل فيه ، فنجد في رحابها العلم والثقافة والمعالجة العلمية للمشكلات والقضايا .**

---

(189) Nottingham Trent University; **Strategic Plan 2010 – 2015,** Board of Governors, 22 November 2010, p. 8.

(190) South West Arts Marketing; **Strategic Marketing Planning,** England, April 2002, p. 10.

(٢) جامعة الملك عبد العزيز : الخطة الاستراتيجية التسويقية لجامعة الملك عبد العزيز ( مرجع سابــق ) .

**ج - تحليل البيئـة الداخليـة :**

**تعبر عن مجموعة الإمكانات والموارد التي يمكن للجامعة التحكم فيها والسيطرة عليها والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العمل فيها ، ويمكن من خلال القرارات الإدارية تعديلها أو تغييرها والسيطرة عليها (١٩٢) ؛ من أجل توفير التكامل لعملية التحليل الاستراتيجي لبيئة الجامعة على مختلف مستوياتها .**

**وتركز الدراسة على دور الجامعة في خدمة وتنمية المجتمع . حيث أصبح من الوظائف الأساسية لمعظم الجامعات المعاصرة ، وذلك بهدف تهيئة الظروف المناسبة لأفراد المجتمع وكافة مؤسساته العامة للاستفادة من الإمكانات المتاحة في الجامعات وخدماتها بحيث يتم تسويقها لفئات عديدة من الطلاب والخريجين والمؤسسات الصناعية وقطاع الأعمال .. وغيرها ، وتعتمد جامعة ميتشجان فلنت على آليات عديدة لتسويق خدماتها ، ومن هذه الآليات نموذج الحاضن ، وستقتصر الدراسة على توضيح هذا النموذج ؛ باعتباره من أبرز آليات ربط الجامعة بالمجتمع وتسويق خدماتها .**

**( ١ ) نمـوذج الحاضـن Incubator Model :**

**يعد الحاضن من أكثر الآليات أو البنى التي يمكنها تيسير نقل نتائج البحوث والتكنولوجيا من الجامعات إلى قطاع الصناعة والتجارة ، ويعرف الحاضن بأنه بنية أو بيئة من شأنها تحقيق مفهوم التشاركية بين الجامعة وقطاعي الصناعة والتجارة ، وتسمح بأن ترى هيئة التدريس بالجامعة ثمرات جهودهم تترجم إلى مكاسب اقتصادية . حيث يتم تشجيع وتعزيز مدخل تداخل التخصصات ، وتحصل الجامعة على الدعم المادي اللازم من البحوث وتسويق خدماتها ، كما أنها تسهم في تنمية متطلبات الطبيعة التنافسية لسوق العمل واقتصاديات المعلومات (١٩٣) .**

---

(٤) محمود السيد عباس : " مهارة استخدام نموذج **SWOT** في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة " – **المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر ( العربي السادس ) بعنوان ( آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي )** – الجزء : ١ – في الفترة من ٢٥ – ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧ – مركز تطوير التعليم الجامعي – جامعة عين شمس – مطبعة جامعة عين شمس – القاهرة – ٢٠٠٧ ، ص١٤٠ .

(١) رمضان أحمد عيـد ، محمود عطا محمد علي : " آليات الربط بين البحث العلمي والتنمية الاقتصادية ، دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر " – **التربيـة والتنميـة** – السنة : الخامسة – العدد : ١٣ – ١٩٩٨ ، ص١٩ .

**ترجع نشأة الحاضنات إلى محاولة تطوير نشاط مراكز الأعمال والاهتمام المتزايد بتشجيع الإبداع والابتكار ونقل التكنولوجيا ، وزيادة أهمية دور المؤسسات المبدعة الجديدة وتعد الولايات المتحدة الأمريكية مهد نشوء حاضنات الأعمال ، فقد أنشأت أول حاضنة أعمال في سنة ١٩٥٩ بالمركز الصناعي لباتافياThe Batavia Industrial Center ، بمدينة نيويورك ، وذلك بهدف توفير النصائح والاستشارات للأفراد الراغبيـن.**

**وتصنف الجمعية الوطنية حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية إلى الأنواع التالية :**

**حاضنات أعمال خاصة ،وهي ملك للقطاع الخاص ،وتسعى إلى تحقيق الأرباح .**

**حاضنات أعمال عامة ، وهي ملك للدولة ، ولا تسعى بالدرجة الأولى إلى تحقيق الأرباح ، ولكنها تقوم بدعم ورعاية الحكومة أو الأجهزة المحلية والهيئات والمؤسسات الأهلية ، وتسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني .**

**حاضنات الأعمال المختلطة ، وهي التي تكون ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص .**

**حاضنات الأعمال ذات الصلة بالجامعات ، وتمثل هذه الحاضنات نسبة تقدر بحوالي ٢٧% من إجمالي عدد الحاضنات ، ولها نفس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الحاضنات العامة والخاصة.**

**ومن حاضنات الأعمال ذات الصلة بالجامعات ، حاضنة الابتكار Innovation Incubator بجامعة ميتشجان فلنت ، وتعتبر متنفساً للطلاب الذين يرغبون في التعاون مع الأخرين لجعل أفكارهم واقع ، حيث تسعى الجامعة لتنفيذ ثلاثة أهداف استراتيجية :**

**تعزيز العلاقات بين الطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس والأفراد والمنظمات في جميع أنحاء المجتمع .**

**العمل نحو مزيد من التكامل بين التخصصات في جميع أنحاء الحرم الجامعي . حيث روح المبادرة والابتكار .**

**تعزيز فرص التعلم التجريبي للطلاب من أجل المساعدة في تطوير قادة المستقبل في الربح والقطاعات التي لا تهدف إلى الربح .**

**وتقدم الحاضنة العديد من الخدمات ، منهـا :** (١٩٤)

**الخدمات الاستشارية الاستراتيجية إلى المنظمات غير الهادفة إلى الربح ،وربط الاستدامة للمشاريع .**

**ورش العمل والمؤتمرات والمشاركة المدنية وريادة الأعمال .**

**مساحات لاجتماع الطلاب وأفراد المجتمع وإجراء العقـود .**

**هذا إلى جانب أن الحاضنات بالولايات المتحدة الأمريكية تقدم العديد من الخدمات ، منها ما يلـي :**

**الخدمات المتخصصة ( استشارات تطوير المنتجات والخدمات ، التسعير وإدارة المنتج ، خدمات تسويقيـة ) .**

**الخدمات العامة ( أماكن تدريب ، الحاسب الآلي ، المكتبة .... الخ ) .**

**الخدمات التمويلية ( المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة ) .**

**المتابعة والخدمات الشخصية ( تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة .... الخ ) .**

**الخدمات الإدارية ( إقامة الشركات ، الخدمات المحاسبية ، تأجير المعدات ... الخ ) .**

**ويصف تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣ حاضنات الأعمال بأنها تمثل نمطاً جديداً من البنى الداعمة للنشاطات الابتكارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمطورين المبدعين الذين يفتقرون إلى الإمكانيات الضرورية لتطوير أبحاثهم وتقنياتهم المبتكرة وتسويقها ، وينطلق مفهوم الحاضنات من اعتبار المشروع الصغير أو الفكرة المبتكرة التي بحاجة إلى رعاية ، ويمكن من خلالها اكتساب مكونات النجاح والنمو والاستمرار قبل الانطلاق إلى البيئة الحرة لإقامة مشروعات اقتصاديـة**

---

(194) University of Michigan Flint News : Innovation Incubator Helps UN Flint Students Start New Businesses ( http://www.unflint.edu/news/university-news/in-incubator-helps-UN-flint-students-start-new-businesses, accessed date ( 12/1/2013 ).).

يتضح مما سبق أهمية حاضنات الأعمال فيما يلي :

تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحول إلى الإنتاج .

توفر المناخ المناسب والإمكانيات والمتطلبات لبداية المشروعات الصغيرة .

تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة

تربط المشروعات الناشئة بالقطاعات الإنتاجية وحركة السوق ومتطلباته .

توطيد العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية ( الجامعات ، ومراكز البحوث ، المجتمع ، والحكومة ، والعملاء ) .

وبذلك اكتشفت الدول المتقدمة مبكراً الدور الممكن للمؤسسات الاقتصادية غير الحكومية والحكومية في دفع عجلة التقدم والتطوير للجامعات وتأثيراتها الإيجابية على التقدم الاقتصادي ،وقد بدأت الدول الأوربية والولايات المتحدة والسعودية في تهيئة المناخ الملائم للشراكة بين الجامعات والقطاع الخاص ليكون شريكاً فاعلاً في تمويل ودعم البحث والعملية التعليمية ، وتبدأ الشراكة الفاعلة بين الجامعات والمجتمع من خلال العملية التعليمية والتدريبية التي ينتج عنها إمداد قطاعات المجتمع بالخريجين المؤهلين تأهيلا علمياً وأكاديمياً متميزاً في مختلف التخصصات التي يحتاجها سوق العمل . وفيما يلي عرض نموذج شراكة جامعة نوتنجهام ترنت بإنجلترا مع المجتمع .

( ٢ ) شراكة جامعة نوتنجهام ترنت مع مؤسسات المجتمـع :

تعتبر الجامعات من أقدر المؤسسات على القيام ببحوث حيادية مستقلة ؛ لتطوير مشروعات التنمية في شتى جوانبها ، والقيام بالبحوث التي تجمع بين تخصصات علمية متباينة متعددة ومشتركة وذلك يوضح مدى أهمية وضرورة وجود علاقة شراكة بين ما يجري في الجامعات من بحوث ودراسات وقطاع الصناعة والتجارة ؛ لأن هذه العلاقة هي شريان التقدم وطريق نقل التكنولوجيا والتحديث والتطوير وإكساب الصناعة والدولة بشكل عام القدرة على المنافسة دولياً ، إضافة إلى ما لهذه العلاقة من فوائد كثيرة تنعكس على التعليم والبحث العلمي الجامعي ، الأمر الذي يجعل دراسة طبيعة تلك العلاقة من الأمور الضروريـة

**تعد الجامعات الإنجليزية رائداً رئيسياً في الشراكة . حيث بدأت الشراكة فيها بتبني سياسة مبادرة التمويل الخاصة والتي بموجبها قدمت الحكومة البريطانية التسهيلات والحوافز للقطاع الخاص من أجل الاستثمار في المشاريع العامة ، وبدأ تطبيق المبادرة بمشروع نفق القنال الإنجليزي الذي يربط بين بريطانيا وفرنسا عام ١٩٨٧م ، وتم بعد ذلك تنفيذ مئات المشاريع بموجب هذه المبادرة (١٩٥) .**

**ونجد جامعة نوتنجهام ترنت NTU تعقد العديد من الشراكات مع مؤسسات المجتمع ، منها شراكة مع مجموعة المستقبل للإسكان ، فقد أكد الرئيس التنفيذي للمجموعة بأنهم سعداء حيث استطاعوا أن يعملوا في شراكة مع الجامعة على هذه المشاريع التى وفرت فوائد ملموسة لكلا الطرفين ، فقد وفرت الجامعة الأبحاث والطلاب مع المعلومات التي تساعد على تشكيل مستقبل أعمالهم ، في حين تعطي لهم التمويل اللازم والخبرة في العمل على سيناريوهات حقيقية (١٩٦) ، وذلك لأنها توفر للطلبة الفرصة لتطبيق معارفهم واكتساب الخبرة العملية والواقعية التي يحتاجونها في العمل .**

**وتعتمد جامعة نوتنجهام ترنت على مجموعة من العوامل تسهم في نجاح الشراكة :**

**( أ ) الالتـزام ، ويعني بذل كافة الجهود الممكنة لصالح العلاقة بين الطرفين ، مما يؤدي إلى استمرارها وتحقيق كافة الأهداف الفردية والمشتركة بينهم .**

**( ب ) التنسيـق ، ويعمل التنسيق على تحديد الأدوار ، ويعكس مجموعة من المهام التي يتوقع كل شريك أدائها من الشريك الأخر ، والشراكة الناجحة تتميز بالأعمال المنسقة والموجهة نحو أهداف متبادلة تتميز بالدوام والاستمرارية .**

**( ج ) التفاعل المتبادل ، حيث يتم التفاعل بين الطرفين ، وذلك من منطلق أن المكاسب والنتائج المتوقعة من التفاعل المتبادل من كلا الشريكين معا ، تتطور وينتج عنها مكاسب أكبر من التي يمكن إجرائها فردياً من جانب أحد الطرفين .**

---

(195) Gunnar Skomsoy, Ezekiel Chinyio; (Op. cit.) , pp 431 – 440.

(196) Nottingham Trent University; Partnership Boost for Future Business Leaders ( http://www.ntu.ac.uk/apps/news/99398-1/partnership-boost-for-futwre-business-leaders-aspx, accessed date, 3/1/2013 ).

**( د ) الثقـة : وتعني أن كلا الشريكين يدرك أن الشريك الآخر يعتمد عليه في تحقيق التزاماته وبمجرد بناء الثقة يدرك الشريكين أن الجهود المشتركة سوف تؤدي إلى نتائج متعددة أفضل مما قد يحققه الشريك الواحد ، وحتى إذا عمل منفرداً بأفضل الطرق الممكنة .**

**(هـ) الاتصال ، تدعم عملية الاتصال معظم أوجه الوظائف التنظيمية ، فمن أجل تحقيق مكاسب الشراكة يجب أن يكون سلوك الاتصال فعالاً بين الشركاء ، فالاتصال يحقق إمكانية تبادل المعلومات ، ويعتبر مؤشرا على حيوية الشراكة .**

**ومن مزايا الشراكة بين الجامعات (ممثلاً في الأساتذة) والقطاع الخاص ( ممثلاً في المؤسسات والشركات) ما يلـى :** [197]

**إتاحة الفرصة للطرف الأخر من أجل تغيير وتطوير مشاريعه ومنتجاته وفقا للمنهجية المتبعة في ضوء مثل هذا التعاون بما يتناسب وحاجة المستفيدين وأهداف هذه المؤسسة والشركات**

**توفير الفرصة الثمينة لتبادل الخبرات بين الطرفين ، وكذلك من لهم علاقة بهما وهم طلاب الجامعة والمتدربين في الطرف الأول ، والموظفين والعمال المهنيين في الطرف الثاني .**

**إتاحة الفرصة لاقتباس الخبرات والمهارات من الطرف الأكثر خبرة إلى الأقل خبرة ، وكذلك تتيح الفرصة لحل المشكلات الصعبة التي تحتاج إلى التعاون وتبادل الأفكار والنظريات والخلفيات المختلفة لحلها وتطويرهـا .**

**تطوير نوعي في إثراء الخبرات ، وما ينتج عنها من مردود علمي واقتصادي وتكنولوجي لهذه الأطراف ، حيث يتم تطوير بنية المراكز البحثية ومنهجيتها وكذلك العاملين بها والآليات المتبعة لخدمة الجامعة والمجتمع .**

**توفير فرصًا عظيمة ومغرية لأعضاء هيئة التدريس من ناحية التطبيق الميداني للبحوث . حيث يوظف المشاركون مهاراتهم ومعارفهم لمواجهة التحديات والقضايا التي تكون محور اهتمام الشركاء خارج نطاق أبواب الجامعة .**

---

(١) جميل أحمد محمود خضـــر :" تســـويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيس من متطلبات الجودة والشـــراكة المجتمعية " – **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضـــمان جودة التعليم العالـــــــي** – في الفترة من ٩-٣ /٢٠١١/٥ – جامعة الزرقاء الخاصة – عمان – ٢٠١١ ، ص ص١٩-٢٠ .

إتاحة الفرصة كذلك للأساتذة لإعادة تأهيلهم وتحسين معرفتهم التي تتم داخل أسوار الجامعة ، وتنتقل بها إلى الميدان الفعلي والحقيقي الذي يقدم الفرصة للمعرفة والتعليم المعزز لما يتم في الجامعة ، فربما كثير أو بعض من المناهج والأساليب التي يتبعها الأساتذة ويقومون بتدريسها للطلاب لا تتناسب مع الميدان بشكل متقن ، ومن ثم هناك حاجة إلى إعادة تعلمها وتجديد المعرفة بما يتناسب مع الواقع .

يتضح مما سبق أهمية تكوين علاقات الشراكة بين الجامعات ومؤسسات المجتمع الإنتاجية والخدمية . بحيث يكون لهذه المؤسسات دور في تحديد احتياجاتها من بحوث وتدريب واستشارات وقوى عاملة . بالإضافة إلى توفير الدعم المالي الذي يسهم في تلبية هذه الاحتياجات ، ومن ثم أصبح من الضروري تفعيل هذه الشراكة والبحث عن آليات تساعد في توثيق العلاقة وتحقيق الاتصال والتفاعل المستمر بما يؤدى إلى خدمة المجتمع وتحقيق أماله وتنفيذ طموحاته .

أما جامعة الملك عبد العزيز ، فقد تميزت بيئتها الداخلية بإنشاء العديد من حدائق المعرفة ومراكز التميز التي تهدف من خلال الأبحاث إلى تطوير الاقتصاد السعودي ، وتطوير التكنولوجيا وتدريب كبار العاملين في الدولة ، حيث تحرص الحكومة السعودية على تمويلها بشكل منتظم ومستمر ؛ وذلك للمحافظة على ارتباطها مع المجتمع والمؤسسات الإنتاجية في الدولة والتأكد من تطبيقها الناجح للعلوم والتكنولوجيا المبدعة والوصول إلى صناعات مربحة للجميع . وفيما يلي تناول ذلك :

( ٣ ) مراكز التميز البحثي في الدراسات البيئية :

يهتم مركز التميز البحثي في الدراسات البيئية بجامعة الملك عبد العزيز بأبحاث تلوث الهواء والماء والمخلفات الصلبة من أجل تبوء مركز الصدارة في الدراسات والأبحاث والبرامج البيئية المتميزة وتحقيق متطلبات التنمية المستدامة على المستوى المحلي والإقليمي

ويهدف المركز إلى تحقيق الأهداف التاليـة : [١٩٨]

( أ ) أن يكون مرجعا إقليميا ونقطة اتصال حيوي للدراسات والأبحاث والاستشارات في مجال البيئة والتنمية المستدامة .

( ب ) أن يصبح مظلة بحثية تجمع جميع التخصصات البحثية المتعلقة بقضايا البيئة مع التركيز على الأبحاث متداخلة التخصصات ونقل وتوطين التقنيات البيئية وبناء القدرات المناسبة .

( ج ) أن يكون نواة لإعداد القيادات البحثية في المجالات البيئية وبؤرة لاستقطاب الخبرات البحثية محلياً وعالمياً .

( د ) أن يساهم في نشر المعرفة في المجال المتطور للتنمية المستدامة .

(هـ) أن يصل إلى تحقيق التميز في مجال استدامة البيئة والتنمية .

وتهدف وزارة التعليم العالي من خلال مبادرة مراكز التميز البحثي إلى تشجيع الجامعات على الاهتمام بنشاط البحث العلمي والتطوير . حيث تبنت الوزارة في هذا المشروع دعم توجهات بحثية قائمة أو حديثة النشأة في الجامعات السعودية وفي تخصصات ومجالات متعددة بهدف إبراز نقاط القوة ومجالات التميز فيها ورعايتها وبلورتها في مراكز أكاديمية بحثية لتتوالى الصدارة على المستوى الوطني والإقليمي حيث إن من ضمن خطط الوزارة المستقبلية التركيز على تنوع المبادرات والمشروعات المتعلقة بالبحث العلمي ، وتوسع الوزارة في مبادرتها ومشروعاتها في دعم البحث العلمي وتشجيعه ، ومن هذا المنطلق تدرس الوزارة فكرة إنشاء إدارة مستقلة في الوزارة مهمتها تنسيق الجهود وتوثيق الأنشطة وتشجيعها والاستفادة من الخبرات والتجارب البينية بين الجامعات من جهة ، وبين الجامعات والمراكز البحثية العالمية من جهة أخرى [١٩٩] .

---

(٢) وزارة التعليم العالي : مراكز التميز البحثي في الجامعات السعودية – ٢٠٠٧ ، ص٢١ .

( http://www.mohe.gov.sa/ar/ministry/General..for..book7arab.pdf. )

(١) محمد بن عبدالعزيز العوهلي :" دور وزارة التعليم العالي في دعم البحث العلمي في الجامعات : حالياً ومستقبلياً " – المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية – المجلد (٢) – في الفترة من ٢٤ – ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ – الرياض – ٢٠٠٨ ، ص٥٨٢ .

( ٤ ) حدائـق المعرفـة :

تعتبر حدائق المعرفة من منظومة الأعمال والمعرفة التى أنشأتها الجامعة وفق مواصفات عالمية للإبداع والابتكار ، من أجل نقل التقنية بشراكة وتكامل بين الجامعة وبيئة الأعمال الوطنية ، ولقد وضعت حدائق المعرفة نصب أعينها رؤية ثاقبة . حيث تسعى لتحقيق التميز الإقليمي في الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة ، وتوفر البيئة المعرفية والعلمية المناسبة ؛ لتمكين منظومة الأعمال والمعرفة من تقديم الخدمات الداعمة الأساسية لمجال الصناعات والخدمات القائمة على المعرفة من خلال إنشاء واحتضان بيئة عمل محفزة للصناعات والخدمات القائمة على المعرفة وترتكز على قدرات الجامعة والميزات المحلية والوطنية المتفردة ، وتستند إلى التجارب العالمية الرائـدة

وتهدف حدائق المعرفة إلى ما يلى :

إقامة مراكز تميز بحدائق المعرفة فى صناعات وخدمات قائمة على المعرفة ، وترتكز على قدرات الجامعة والميزات المحلية والوطنية المتفردة .

استقطاب الشركات الرائدة فى مجالات تميز حدائق المعرفة كنواة توطين للصناعات القائمة على المعرفة .

وضع آليات للاستفادة من إمكانيات الجامعة لجذب الشركات المستهدفة للإقامة بحدائق المعرفة ، ولتشجيع التبادل المعرفى بينها وبين الجامعة .

تطوير آليات التعاون المشترك وتبادل المعرفة مع بيوت الخبرة العالمية والحدائق المشابهة .

يتبين مما سبق أن من أهم أهداف مراكز التميز البحثى فى الدراسات البيئية تحقيق التميز فى مجال استدامة البيئة والتنمية من خلال إعداد القيادات البحثية فى المجالات المختلفة حتى تستطيع الجامعة أن تنافس الجامعات الأخرى . أما حدائق المعرفة فتعمل علي توفير بيئة متكاملة لاحتضان الكفاءات المتميزة من طلاب الجامعة وخريجيها وأعضاء هيئة التدريس بها ، حتى تصل بهم إلى مرحلة الإنتاج الفعلى ، وإتاحة الفرصة لتقديم خدمة استشارية وبحثية مميزة للمجتمع .

**أما بالنسبة للمؤتمرات العلمية والندوات والقوافل ، فتنظم جامعة ميتشجان فلنت MFU العديد من المؤتمرات العلمية والندوات والقوافل التى تساهم فى ترقية البيئة وحل مشكلاتها وزيادة الإنتاج وتحسين مستوى الخدمات وتقديم الاستشارات العلمية لمؤسسات المجتمع ، ونشر العلم والمعرفة والتوعية بأهميتهما فى تحقيق التنمية المنشودة ، وتبسيط العلوم والتكنولوجيا لشرائح المجتمع المختلفة للاستفادة منها فى كل المجالات ونشر الوعى البيئى والتنموى بين أفراد المجتمع . واستجابة جامعة نوتنجهام ترنت لتعزيز التميز فى البحث ، حيث اهتمت بماهية البحث وما يؤديه البحث وبعقد الندوات والمؤتمرات وأولئك الذين يقومون عليه ، وذلك ليس فقط فى مجتمع الجامعة ، ولكن أيضاً من خلال الاتصالات مع المجتمع البحثى الأوسع الذى تتعاون معه الجامعة بشكل متزايد [٢٠٠] .**

**وتعمل جامعة الملك عبدالعزيز على تنظيم العديد من القوافل الطبية من أجل تقديم الخدمات العلاجية الفورية ، فضلاً عن توزيع الأدوية والأجهزة والمستلزمات الطبية على المرضى . كما أنشئت وحدة المؤتمرات والندوات فى ٢٠١٠/٥/١٤م ، وترتبط هذه الوحدة بوكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمى وتهدف إلى :**

**دعم تنظيم المؤتمرات بالجامعة ومتابعة إقامتها مع الجهات ذات العلاقة داخل الجامعة .**

**تسهيل حصول الأساتذة الزائرين على التأشيرات اللازمة لزيارة الجامعة .**

**تكوين قاعدة معلومات وبيانات وافية عن الأساتذة الزائرين وتخصصاتهم .**

**وضع آلية مناسبة للاستفادة من تقارير المهمة العلمية التى يقدمها الأعضاء الذين حضروا مشاركات علمية .**

**تسهيل الحصول على الموافقات اللازمة لحضور المؤتمرات والندوات وورش العمل لعضو هيئة التدريس .**

**وبالتالى يلاحظ مدى الاهتمام بدعم تنظيم المؤتمرات فى الجامعات ومتابعة إقامتها وتطبيق نتائجها ، مما يساهم فى تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع والتى تنبثق أساساً من توافر وإعداد الكوادر المدربة ، فمن أهم الأهداف التى ترمى إليها المؤتمرات فى الجامعات إعداد الكفاءات العلمية المتخصصة تخصصاً عالياً فى مجالات المعرفة المختلفة بما يلبى حاجة الجامعة والمجتمع**

---

([200]) Nottingham Trent University; Strategic Plan 2004-2010 (op. cit.), p. 16.

**د - تحليل البيئـة الخارجية :**

**تستخدم الجامعات عملية المسح البيئى ؛ للتعرف على التغيرات والاتجاهات الرئيسية التى تجرى فى سياقها وتؤثر عليها ، ويمكن تحديد تلك الاتجاهات والتغيرات فى مجالات مثل : الاقتصاد والتكنولوجيا ، والقيم الاجتماعية والثقافية . حيث لا يرتبط التسويق بالنواحى الاقتصادية فقط ولكنه ذو أبعاد اجتماعية وسياسية وثقافية [٢٠١] ، وتساعد عملية المسح البيئى فى معرفة وبيان الإمكانات والموارد المتاحة فى المجتمع الخارجى التى يمكن الاستفادة منها ، وطبيعة سوق العمل ونوعية الخدمات التى يحتاجها وكذلك المهارات المتوفرة لديهم ومدى مناسبتها للسوق الحالية ، ويمكن توضيح العوامل الخارجية المؤثرة على الجامعات فيما يلى :**

**( ١ ) العوامل الاجتماعية :**

**يعد التعليم الجامعى عملية اجتماعية يستمد أهدافه من فلسفة المجتمع الذى يوجد فيه ، لذلك فالنظام التعليمى الجامعى يتأثر بالأوضاع الاجتماعية السائدة فى المجتمع . فالولايات المتحدة الأمريكية ، تمثل ثالث دول العالم من حيث عدد السكان بعد الصين والهند ، وترتفع بها نسب المعمرين من سن ٦٥ وأكثر إلى ١٢.٨% من إجمالى السكان ومعدل البطالة ٥.٨% ، وتجدر الإشارة إلى أن المجتمع الأمريكى يتميز بالتنوع فى بناه وتراكيبه الداخلية ، وعلى الرغم من هذا التنوع ، إلا أن هناك عدة مبادىء عامة يقوم عليها المجتمع الأمريكى وهى :**

**تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية لكل الأفراد إلى أقصى حد تسمح به قدراتهم دون النظر إلى حالتهم الاقتصادية أو صلتهم أو عقيدتهم أو موطنهم الأصلى .**

**الاهتمام بالتعليم واعتباره من مسئولياته ، فالشعب هو المهيمن على شئون التعليم، ودعم المشاركة المجتمعية والرقابة على الأداء التعليمى .**

**الإيمان بالفروق الفردية بين الأفراد .**

---

(201) Simon Marginson; " Competition and Markets in Higher Education : a glonacal analysis", **Policy Future in Education,** Vol. 2, No. 2, 2004, p. 177.

أما المجتمع الإنجليزى مثل المجتمعات الأوروبية الأخرى كان مقسماً فى الماضى إلى طبقات إجتماعية ، ومع ظهور الثورة الصناعية تغير هذا النظام ، حيث ظهرت عوامل جديدة شكلت التركيب الاجتماعى للمجتمع الإنجليزى ، وشهد المجتمع الإنجليزى تغييرات مهمة منذ الحرب العالمية الثانية تشمل التوسع فى التعليم العالى والتحول نحو اقتصاديات السوق والهجرة ، وتغيير دور المرأة بالإضافة إلى التغييرات الثقافية الأخرى حيث أصبح المجتمع الإنجليزى مجتمعاً لا طبقياً .

وبالنسبة للمملكة العربية السعودية ، تأثرت الجامعات بما يسود داخل المجتمع ، فاللغة الواحدة أدت إلى ترابط وتجانس النظام التعليمى السعودى وإظهاره بشكل كلى موحد . كما أن العادات الموروثة والقيم الرئيسية لها تأثير كبير ، فالدين فى كثير من الدول الإسلامية يعتبر عاملاً فعالاً فى إقناع الجماهير بكثير من القرارات كتمهيد لإصدارها وتنفيذها .

( ٢ ) العوامل التكنولوجيـة :

يعد التطور التكنولوجى مفتاح التقدم والأساس المحورى للمتغيرات ، لذا يستلزم التطور التكنولوجى المتسارع فى الإنتاج والخدمات تنمية القوى البشرية القادرة على إنتاج أفكار إبداعية واكتشافات علمية وتكنولوجية متطورة ، وكذلك انتقاء وتنمية قيادات علمية وفكرية قادرة على تحمل أعباء القيادة فى المستقبل ، وتستطيع أن تقدم خدمات جامعية متطورة تلائم ظروف العصر .

يلاحظ خلال النصف القرن الماضى تغييراً فى المهارات المطلوبة لقطاع الخدمات والصناعة والتى تصل إلى ٨٥% من العاملين فى قطاع الخدمات بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهذا الاتجاه أدى إلى الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى مؤسسات التعليم العالى فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك ما يميز حقبة المعرفة التى تميز المجتمعات المتقدمة ، وسعى العديد من الأفراد إلى الحصول على المعرفة من مؤسسات التعليم العالى

ودعم الاهتمام بالتقدم العلمى والتكنولوجى فى إنجلترا أنها إحدى الدول الصناعية المتقدمة ومن مظاهر هذا التقدم الاتجاه القوى فى استخدام الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات فى التعليم العالى ؛ لتوفير المتطلبات التعليمية اللازمة ، حيث إن الحكومة حددت لنفسها دوراً من أجل توسيع المشاركة فى التعليم العالى ، وتشجيع توجيه الشباب على الالتحاق بالمؤسسة الجامعية المناسبة والتى تلبى احتياجات وقدرات الأفراد بشكل أفضل وبما يتناسب مع ظروف كل فرد وجعل نظام القبول بالتعليم بعد الثانوى أكثر انفتاحاً وفعالية ، من أجل تحقيق تقدم اقتصادى ، وأن تظل إنجلترا قادرة على المنافسة فى السوق العالمى .

وفى السعودية ، فإن الجامعة تمثل الحاضن الطبيعى لنقل التقنية وتطويرها وخاصة فى مجال نقل التقنية من العلوم والمعامل إلى الإنتاج والصناعة والتجارة ، أما بالنسبة لوضع أسس نقل التقنية وتطويرها وتوطينها فإن مسئولية الجامعة هى تقديم الأسس العلمية التى تمكن خريجيها من اكتساب المهارة اللازمة لتلك المهمة الصعبة فى مختلف التخصصات ، ونجاح نقل التقنية وتطويرها وتوطينها يتطلب مشاركة متخصصين مختلفين فى إدارة الأعمال والقانون والاجتماع وعلم النفس . إلى جانب متخصصين فى العلوم الحيوية لديهم خبرة تامة بالتقنية وأساليب نقلها ، وعلى سبيل المثال تلعب جامعة الملك عبدالعزيز دوراً فعالاً فى عمليات نقل التقنية وتوطينها بالشراكة مع الشركات الخاصة عن طريق الدخول فى عمليات ترخيص التقنية وإنشاء حدائق التقنية ، والحاضنات للشركات الناشئة القائمة على تقنيات حديثة .

وبالتالى ترى الدراسة أن خبرات الدراسة الثلاثة اهتمت بنقل التقنية إلى التعليم العالى وتطويعها إلى الأسواق المحلية التى تعمل فيها . كما أنها أحرص على التوسع فى مجال أنشطتها وغزو الأسواق والتوسع فى الإنتاج والتسويق وذلك من خلال تبنى تقنيات مستحدثة ، وأكثر ميلاً لتوطين التقنية وتطويعها إلى الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية التى تعمل فيها .

( ٣ ) العوامل الاقتصاديـــة :

الاقتصاد والتعليم بينهما علاقة متبادلة ، إذ يتأثر كلاً منهما بالآخر ، ويتضح تأثير الأوضاع الاقتصادية فى النظم التعليمية فى تحديد محتوى التعليم ومناهجه وأساليبه بصفة عامة ، وفى تمويله وتوفير نوعيات متعددة من الخدمات التعليمية ، فالاقتصاد الجديد قائم على الثورة الرقمية والتحكم فى المعلومات التى لها عدد من الصفات والخصائص يمكن أن تكون مختلفة ولها تشخيص ونظام للعملاء غير محدد ، ويمكن أن تنجز عدد هائل من العملاء على الشبكة العالمية " الإنترنت " وتصل بينهم فى سرعة كبيرة.

وتمتلك الولايات المتحدة الأمريكية أقوى اقتصاد فى العالم ، وهى تعتمد على اقتصاد السوق المبنى على الاستثمار الحر والمنافسة التجارية ،وللولايات المتحدة ثروات كبيرة من موارد الطاقة : البترول ، الغاز الطبيعى ، الفحم واليورانيوم تمثل أهم منتجات البلاد ، وازدهر التعليم العالى بازدهار الاقتصاد الذى ساعد على ارتقاء التعليم فى الولايات المتحدة وتحقيقه لدوره تجاه التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع الأمريكى

ويلعب الاقتصاد فى إنجلترا دوراً مهماً فى تمويل مؤسسات التعليم العالى ، حيث تسعى سياسة تمويل التعليم العالى إلى رفع المخصصات المالية عن طريق العقود التى تجريها الجامعات مع المؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص ، وزيادة الضرائب المدفوعة ، بالإضافة إلى زيادة الفوائد على القروض التى تفرضها الحكومة (٢٠٢) ، وذلك لأن التعليم العالى يحقق مكاسب اقتصادية من الاستثمار فيه ، ويشمل ذلك مشاركة الخريجين كعاملين فى القطاعات الاقتصادية المختلفة كأحد القوى العاملة الأساسية فى السوق المحلى .

وفى المملكة العربية السعودية تتمتع بوضع اقتصادى مستقر فى العموم ، واقتصادها نفطى ، إذ أن المملكة تمتلك ثانى أكبر احتياطى للبترول فى العالم ويشكل قرابة ٩٠% من الصادرات ، وتحتل السعودية المرتبة الرابعة والعشرين من بين اقتصاديات العالم من ناحية الناتج المحلى الإجمالى ، ويرتكز الاقتصاد فى السعودية فى المرحلة القادمة على عناصر أساسية تحكمها متغيرات دولية اقتصادية واجتماعية ، ولعل أهمها :

تشجيع الاستثمار المرتبط بالتكنولوجيا والإدارة والتسويق .

معدل مرتفع للادخار المحلى والاستثمار الوطنى .

معدل منخفض للبطالة .

زيادة الاستثمار فى التعليم العالى .

يتبين مما سبق أن اقتصاد الدول ينعكس على النظام التعليمى بزيادة الاستثمار فيه وتوفير كل مقوماته مما يساعد على تطوير التعليم العالى وتقديمه لخدمات تستطيع المنافسة فى السوق العالمية ، بحيث تصبح بديلاً مناسباً لتوفير التمويل الذاتى من خلال ما تقدمه الجامعة من خدمات مدفوعة الأجر للمجتمع أفراداً ومؤسسات ، وعلى ذلك ربما يكون سعى الجامعات نحو التمويل الذاتى رغبة منها فى الحفاظ على مستوى إنفاقها على الأنشطة المختلفة من ناحية والحفاظ على استقلالها وكيانها من ناحية أخرى .

---

(202) Lorraine Dearden (et. als.,); **Higher Education Funding reforms in England : the distributional effects and the shifting balance of costs** (http://www.ideas.repec.org/p/ifs/ifsewp/07-18htm,)accessed date 2/2/2013.

**( ٤ ) العوامل السياسـية :**

**تلعب العوامل السياسة دوراً فعالاً فى الإنتاج الاقتصادى ، فكثيراً ما تصدر حكومات بعض الدول قوانين جمركية خاصة تهدف إلى حماية منتجاتها وخدماتها من منافسة مثيلتها الأجنبية إلى جانب أن ممارسة نمط الإدارة الديمقراطية ينعكس على الجامعات بتهيئة المناخ الصالح للعمل الأكاديمى ، حيث يمنح الجامعات حرية اختيار نمط التنظيم وهيكله المناسب الذى يتفق وأهدافها مع صدور لوائح منظمة للنواحى الإدارية والمالية من مجلس كل جامعة .**

**ويمثل النظام السياسى فى الولايات المتحدة الأمريكية جمهورية فيدرالية ترتكز إلى الدستور ، ولديها ديمقراطية قوية ، ويتمثل التقسيم الإدارى فى ٥٠ ولاية ومقاطعة كولومبيا ولكل ولاية نظام خاص بها ، وتعتمد الديمقراطية الأمريكية على مبادىء أساسية هى المساواة بين الأفراد فى التعبير عن آرائهم والحرية الفردية وعدم التمييز بين الأفراد، وانعكس هذا النظام على نظم التعليم العالى فى الولايات المتحدة الأمريكية التى تهدف إلى تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتنمية القدرات والاستغلال الأمثل لها مع الأخذ بمبدأ الديمقراطية . كما أتاحت الإدارة اللامركزية الفرصة لبعض الجامعات لإثبات نفسها وتأكيد تميزها [٢٠٣] فى تقديم خدمات إلى المجتمع .**

**وإنجلترا دولة ديمقراطية ، بل أنها أم الديمقراطية فى العالم ، ورغم وجود عدد من الوزارات المركزية فى العاصمة ، إلا أن السلطات المحلية المنتخبة تعد مسئولة عن تسيير دفة الأمور فى كل مقاطعة من المقاطعات التى تضمها أقاليم الجزر البريطانية الثلاثة وهى إنجلترا واسكتلندا وويلز ، باستثناء بعض الأمور ذات السيادة القومية كالدفاع، والسلطات المحلية منتخبة ينتخبها سكان كل مقاطعة انتخاباً مباشراً [٢٠٤] ، مما أثر على التعليم الجامعى ، فالجامعات تدار محلياً ، حيث تعتبر السلطات التعليمية المحلية مسئولة عن إدارة التعليم ، ومن ثم لها الحرية فى تطوير الخدمات الجامعية التى تقدم إلى المجتمع .**

---

([١]) أحمـــد إسماعيل حجى ، لبنى محمود عبدالكريم : التعليم العالى والجامعى المقارن حول العالم ، جامعات المســـتقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة ( **مرجع سابق** ) ، ص ٥٩٥ .

([٢]) سعاد بسيونى عبدالنبى وآخرون : **التربية المقارنة ، منطلقات فكرية ودراسات تطبيقية** – مكتبة زهراء الشرق – القاهره – ٢٠٠٥ ، ص ٣٢٣ .

**أما فى السعودية ، فنظام الحكم ملكى مطلق ولا توجد أحزاب سياسية ولا دستور والقرآن والسنة هما النظام الأساسى للحكم ، ويعرفان بأنهما دستور المملكة العربية السعودية (٢٠٥) ، مما انعكس على سياسة التعليم فى المملكة التى تشتق أهدافها وأغراضها من الفكر الإسلامى فالتعليم حق للأفراد وواجب تتكفل به الدولة ، والعلوم الدينية أساسية فى جميع سنوات التعليم العالى ، ولذا توفر الفرص التعليمية لجميع أبنائها وتقدم الدعم المالى المناسب ؛ لتوفير فرص تعليمية ملائمة إلى جانب تقديم الجامعات العديد من الخدمات لأفراد المجتمع .**

**تلاحظ الدراسة أن للعامل السياسى تأثير كبير على الجامعات ومدى تمتعها بالديمقراطية والاستقلالية والحرية وتوسيع نطاق الصلاحيات واتخاذ القرارات المناسبة من أجل مسايرة ظروف العصر وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية ، حيث تزايد التأكيد على أهمية جودة الخدمات الجامعية ويمكن تحقيقها من خلال التحسين المستمر والفعالية والاعتماد على التقييم الجامعى الشامل والمراجعة المستمرة .**

**وفى ضوء ما سبق يتضح مدى أهمية المؤثرات الخارجية فى تشكيل نظم التعليم فى بلاد العالم فالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية تتكامل مع بعضها البعض وتظهر نظم التعليم بالأشكال التى تبدو عليها ، ومن ثم نجد أن كل نظام تعليمى يتميز بتقديم بعض الخدمات الجامعية التى لا تقدمها النظم الأخرى وذلك حسب مدى أهمية كل عامل من القوى المؤثرة على النظام التعليمى فى كل دولة .**

**هـ- وضع الأهداف الاستراتيجية :**

**الأهداف الاستراتيجية عبارة عن وصف يجب إنجازه من خلال نقطة من النقاط متوقع أن يستهدف الوصول إليها من جانب الجامعة بصورة عامة ، والغايات هى النتائج النهائية والتى ترمى الجامعة إلى تحقيقها على المدى البعيد ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية الشاملة للجامعة ، والإدارة العليا هى المسئولة عن تحديدها (٢٠٦) .**

---

([1]) السعــوديــة

( http://www.ar.wikipedia.org/wiki/السعودية#cite-ref-g, accessed date 22/2/2012

([206]) *Jo McClamroch*, *Jacqueline J. Byrd*, and *Steven L. Sowell*, " Strategic Planning : Politics. Leadership and Learning ", **Journal of academic Librarianship,** vol. 27, No. 5, September 2001, p. 375.

**ومن الأهداف الاستراتيجية لجامعة ميتشجان فلنت MFU ما يلى :**

**توافر مناخ جامعى يحتضن الهويات الاجتماعية المتنوعة ووجهات النظر المختلفة .**

**تعزيز ثقافة يتم من خلالها دعم أعضاء هيئة التدريس فى متابعة دروسهم والمنح الدراسية والنشاط الإبداعى وتوسيع التنمية المهنية كلية .**

**زيادة الاهتمام بالمشاركة المدنية ، التعلم التجريبى ، وتعلم الخدمة .**

**تعزيز العلاقات مع الخريجين لزيادة ثقافة الفخر للجامعة .**

**توسيع التطوير المهنى للموظفين .**

**التوسع فى بحوث أعضاء هيئة التدريس والطلاب فى بيئة تدعم أهداف أبحاث الكليات ، وتطوير مهارات الطلاب فى البحث ، ويزيد من الأنشطة البحثية الشاملة فى الجامعة .**

**ومن ثم يلاحظ على أهداف جامعة ميتشجان فلنت والجامعات الأمريكية أنها تتصف بتوافقها الشديد مع السوق وآلياته ، وتخطيطها له ، فينظر إليها باعتبارها مشروعاً استثمارياً يبيع خدماته المتنوعة للعديد من الفئات المستفيدة سواء للطلاب الخريجين ، أو المؤسسات الصناعية وقطاع الأعمال والمؤسسات الحكومية .. إلى غير ذلك من الفئات ، فالجامعات الأمريكية تتسم بأنها ذات توجه اقتصادى حيث تحكمها الاعتبارات الاقتصادية وآليات السوق التنافسية وتوجه تسويقى يقوم على ربط الجامعات بالصناعة وقطاع الأعمال**

**وتتنوع الأهداف الاستراتيجية لجامعة نوتنجهام ترنت NTU ومنها ما يلى :**

**تطوير خريجين طموحين وواثقين من أنفسهم ومجهزين لتشكيل المجتمع .**

**تقديم التعليم الذى يدعم المبادرة الفكرية وأعلى معايير أكاديمية لإعداد الطلاب للحياة والعمل .**

**أن تكون معروفه إقليمياً ودولياً بفعالية تدريسها وارتباط أبحاثها بالمجتمع .**

**نقل التعلم وبيئة العمل ؛ للتشجيع على ثقافة ملهمة وابتكارية .**

**أن يكون لديها الشجاعة والرغبة فى استكمال التغيير .**

يلاحظ من الأهداف الاستراتيجية لجامعة نوتنجهام ترنت أن الجامعات الإنجليزية اتجهت نحو السوق لدراسته ، ودراسة عيوبه ومحاولة تحسينها والتعرف على متغيرات السوق ، وذلك لإحداث الاستجابة المناسبة من قبل الجامعات نحو هذه المتغيرات ، مع الحرص على إقامة علاقات طويلة المدى قائمة على الثقة مع العملاء ، كما حرصت على وضع خطط استراتيجية لتسويق خدماتها حتى تتمكن من تطوير الخدمات القائمة ، وابتكار خدمات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات العملاء والعمل على إرضائهم وكسب ثقتهم (٢٠٧) .

وبالنسبة للأهداف الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز ، فمنها ما يلى : (٢٠٨)

التطبيق المتكامل لنظم الإدارة إلكترونية فى جميع وحدات الجامعة .

أن تكون الجامعة الأولى فى البحث العلمى على المستوى العربى وفق التصنيفات العالمية المتعمدة .

بناء ثقة وقناعة المجتمع لتكون الجامعة الخيار الأول وفق ما جاء فى خطة التواصل الإعلامى للجامعة .

أن يصبح حجم الموارد الذاتية السنوية فى الجامعة ضعفى مقدارها فى الوقت الراهن .

تسجيل أكبر عدد من الموهوبين والمبدعين ببرامج حاضنات الأعمال التى ترعاها الجامعة على مستوى المملكة .

أن تكون الجامعة الأولى على مستوى جامعات المملكة فى تطوير برامج نقل التقنية وتوطينها وتطويرها فى مجالات تميزها المعتمدة .

توافر متطلبات الاعتماد الأكاديمى فى جميع البرامج والوحدات الأكاديمية .

أن يكون لكل اتفاقية شراكة برامج مفعلة تنسجم مع خطة الجامعة الاستراتيجية ومجالات تميزها المختلفة .

---

(207) Pete Naude, Jonathan Ivy; " The Marketing Strategies of Universities in the United Kingdom", **The International Journal of Educational Management,** vol. 13, No. 3, 1999, p. 126.

(٢) جامعة الملك عبدالعزيز : الملخص التنفيذى للخطة الاستراتجية للجامعة (مرجع سابق) ، ص ص ١٩ ، ٢٩ .

يتضح من الأهداف الاستراتيجية لجامعة الملك عبدالعزيز أنها تركز على البحث العلمى من أجل خدمة المجتمع ، إلى جانب اهتمامها ببناء ثقة وقناعة المجتمع فى خدماتها، مما يشجع المؤسسات المجتمعية على الشراكة فى تمويل الجامعات السعودية ، وعلى سبيل المثال تعد الشركة السعودية للصناعات الأساسية (سابك) من الشركات الرائدة فى دعم البحث العلمى فى جامعات المملكة العربية السعودية إيماناً منها بأهمية البحث العلمى لتقدم الصناعة والمساهمة فى إيجاد حلول للمشكلات البيئية والصحية فى المملكة ، وكذلك شركة ( أرامكو ) التى تقدم أيضاً دعماً كبيراً للجامعات السعودية (٢٠٩) .

**و - تنفيذ الاستراتيجية :**

يعبر تنفيذ الاستراتيجية عن مجموعة الأنشطة الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية بالكامل ، فالخطة الاستراتيجية ليست شيئاً سوى خيال دونما تنفيذ ناجح لها ، ويتم ذلك عن طريق ترجمتها إلى خطط تكتيكية وأخرى تشغيلية متضمنة البرامج والموازنات وإجراءات العمل المختلفة وتخصيص الموارد المادية والمالية والبشرية (٢١٠) .

وتقوم جامعة ميتشجان فلنت MFU باتخاذ عدة إجراءات لتنفيذ استراتيجيتها تتمثل فى الأنشطة الرئيسية للتنفيذ ، وتهتم الجامعة بتطوير البحث والتدريس والخدمات المجتمعية وتتمثل الأنشطة فيما يلى :

جذب أفضل أعضاء هيئة التدريس .

جذب الطلاب المتميزين للالتحاق بالجامعة .

تطوير كليات الجامعة .

إقامة علاقات شراكة مع المجتمع الخارجى .

---

(١) عمر محمد خلف : " دور قطاعات الإنتاج والخدمات فى تطوير التعليم العالى والاستثمار فيه " – **ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانى عشر للوزراء والمسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى بعنوان : المواءمة بين مخرجات التعليم العالى وحاجات المجتمع فى الوطن العربى** – فى الفترة من ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩م ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – بيروت – ٢٠٠٩ ، ص ٢٤ .

(210) Marios I. Katsioloudes; **Global Strategic Planning : Cultural Perspective For Profit and Nonprofit Organizations,** Butterworth-Heinemann, Boston, U.S.A, 2002, p. 21.

إلى جانب أن الجامعة اتخذت مجموعة من الإجراءات من أجل تنفيذ الاستراتيجية : [٢١١]

تقليل الأعباء الإدارية المرتبطة بكليات الجامعة ، وذلك باستخدام ( Information Technology Communication ) .

دعم الوحدات الأكاديمية فيما يرتبط بقدراتها على التواصل مع الطلاب ؛ لتطوير عمليتى التعليم والتعلم فى الجامعة .

زيادة التميز الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس فى الجامعة .

تطوير إدارة البحوث ، وذلك من خلال الوحدات المنتشرة فى الجامعة .

الحفاظ على تميز البرامج الأكاديمية فى الجامعة .

دعم العمليات الإدارية من خلال الكفاءة فى إدارة الموارد المتاحة فى الجامعة .

حماية خصوصية نظم المعلومات فى الجامعة فيما يرتبط بالطلاب والخريجين والموظفين وأعضاء هيئة التدريس فى الجامعة .

أما جامعة نوتنجهام ترنت NTU ، فتحدد خطة الجامعة الإجراءات التى سيتم اتخاذها لجذب الاستثمار وإيجاد فرص عمل وحل للتحديات الاقتصادية ، حيث تشكل الجامعة فرق للإدارة على مستوى كل كلية تضم :

نائب رئيس الجامعة ورئيس الجامعة .

مدير الإدارة الأكاديمى .

العميد المساعد للأبحاث ودراسات الخريجين .

مدير المالية والعمليات .

مدير الموارد البشرية .

مدير التسويق .

---

(211)University of Michigan Flint (op, cit),p. 5.

وتعتبر فرق إدارة الجامعة مسئولة عن وضع خطط التشغيل وتوجيهها لتنفيذ استراتيجية الجامعة ، وتستخدم فرق إدارة الجامعة السياسة المركزية ، وتحقق أهداف الأداء الرئيسية للجامعة ، ويعتبر الفهم الحقيقى لأسواق الجامعة عاملاًً رئيساً بالنسبة لنجاح الجامعة فى تسويق خدماتها .

ولقد ابتعدت الجامعات بشكل تقليدى عن كلمة " عميل " ومع مرور الوقت أصبحت هذه الكلمة جزء من خطاب جامعة نوتنجهام ترنت ، ويلزمها بخدمة العميل ذات المعيار الذهبى بناء على الممارسة الجيدة الموجودة ، وليس الطلاب فقط هم العملاء ، فكلمة عميل تشمل الآباء وأصحاب الأعمال والمجلس التمويلى ، ومن المهم أن يشعرالعملاء الذين تعمل معهم الجامعة بالتقدير الكافى ليعودوا من جديد كمشتريين ، وأن يشعروا بالرضا الكافى لتزكيتنا للآخرين [٢١٢] .

ويتم تنفيذ استراتيجية جامعة الملك عبدالعزيز من خلال مجموعة من المشاريع لكل هدف استراتيجى للجامعة ، فمثلاً يتم تحقيق الهدف الاستراتيجى الأول : التطبيق المتكامل لنظم الإدارة الإلكترونية فى جميع وحدات الجامعة من خلال تعزيز القدرات الذاتية والشركات وتطويرها ، لإيجاد بيئة محفزة وتوفير المقومات داخل الجامعة لتطوير الإدارة الإلكترونية، وذلك يتطلب برنامج تطوير الإدارة الإلكترونية والمشاريع التالية :

مشروع تطوير الموارد البشرية .

مشروع تطوير التقنيات والدعم الفنى .

مشروع الشراكات فى تطوير الإدارة الإلكترونية .

مشروع الجودة الشاملة .

وبالنسبة للهدف الاستراتيجى الثانى : أن تكون الجامعة الأولى فى البحث العلمى على المستوى العربى وفق التصنيفات العالمية المعتمدة يتم تنفيذه من خلال الشراكات الاستراتيجية مع المؤسسات العلمية والبحثية الدولية بما يسهم فى تطوير المناخ العلمى والبنى التحتية والمخرجات البحثية وبرامج الدراسات العليا وفق المعايير العالمية

---

([212]) Nottingham Trent University; Strategic Plan 2004-2010, p. 46.

ويعتمد ذلك على برنامج تطوير البحث العلمى والمشاريع التالية:

مشروع تنمية الموارد البشرية .

مشروع تطوير الموارد التقنية والفنية .

مشروع تطوير اقتصاديات البحث العلمى .

مشروع تطوير الأداء البحثى .

مشروع أولويات البحث العلمى .

أما بالنسبة للهدف الاستراتيجى الثالث لجامعة الملك عبدالعزيز : بناء ثقة وقناعة المجتمع لتكون الجامعة الخيار الأول وفق ما جاء فى خطة التواصل الإعلامى للجامعة ، ولتحقيق ذلك ينبغي التواصل الإعلامى الجاذب والبناء مع كافة المعنيين من داخل الجامعة وخارجها بما يعزز مصداقية الجامعة وسمتها الجوهرية من خلال برنامج التواصل الإعلامى وتعزيز الصورة الذهنية ، إلى جانب المشاريع التالية :

مشروع تطوير البنية التحتية .

مشروع تطوير الموارد البشرية والمالية والتقنية .

مشروع تعزيز الصورة الذهنية .

ويتمثل الهدف الاستراتيجى الرابع فى : حصول الجامعة على أكبر عدد من مجموع العقود الاستشارية التى توقعها جميع جامعات المملكة وبحد أدنى ما يعادل ثلاثة أضعاف العدد الحالى من العقود الاستشارية وذلك لسعيها نحو الأصالة والتزامها بالانضباط والعمل بأسلوب القطاع الخاص ، إلى جانب القيام بالمشاريع التالية :

مشروع تطوير البنى التحتية .

مشروع تطوير الموارد البشرية .

مشروع تطوير اللوائح والإجراءات المالية .

مشروع التسويق وتطوير الشراكات .

وتعمل الجامعة على تحقيق هدفها الخامس : تسجيل أكبر عدد من الموهوبين والمبدعين ببرامج حاضنات الأعمال التى ترعاها الجامعة على مستوى المملكة من خلال تطوير الشراكات الاستراتيجية المحلية والعالمية الداعمة للبيئة الجامعية الحاضنة للموهوبين والمحفزة للمبدعين والمتميزين على المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعى والنظامى ، وبرنامج رعاية الموهوبين والمتميزين على المستوى التعليمى والثقافى والاجتماعى والنظامى ، ويتم ذلك من خلال المشاريع التالية : [٢١٣]

مشروع الكشف والتعرف على الموهوبين .

مشروع الرعاية والتدريب والبرامج الإثرائية .

مشروع وحدة التخطيط .

مشروع إعداد قيادات (تعليمية ، مجتمعية ، رواد أعمال) من خريجى الجامعة .

مشروع تأهيل أعضاء هيئة التدريس لرعاية برامج بناء قيادات المستقبل .

وتنفذ الجامعة هدفها السادس : أن تكون الجامعة الأولى على مستوى جامعات المملكة فى تطوير برامج نقل التقنية وتوطينها وتطويرها فى مجالات تميزها المعتمدة بتعزيز مصداقية الجامعة كجامعة بحثية فى رؤيتها الاستراتيجية وبرامجها ومواردها وإمكاناتها وشراكاتها ، إلى جانب برنامج تطوير منظومة الأعمال والمعرفة ، ومن أهم مشاريعها ما يلي : [٢١٤]

مشروع تطوير المعامل المركزية .

مشروع تطوير حدائق المعرفة .

مشروع تطوير بيوت الخبرة .

مشروع تطوير حاضنات الأعمال .

---

([٢]) المرجع السابق ، ص ٢٣ .

([١]) جامعة الملك عبدالعزيز : الملخص التنفيذى للخطة الاستراتيجية ( **مرجع سابق** ) ، ص ٢٤ .

وتحقق الجامعة هدفها السابع : توافر متطلبات الاعتماد الأكاديمى فى جميع البرامج والوحدات الأكاديمية من خلال تهيئة البيئة العلمية والتقنية والفنية والنظامية الداعمة للاعتماد الأكاديمى والمؤسسى فى جميع البرامج الأكاديمية والوحدات الاستراتيجية فى الجامعة ، وتوفير برنامج الاعتماد الأكاديمى والمؤسسى من خلال المشاريع التالية :

مشروع تطوير المناهج والبرامج الدراسية .

مشروع تطوير طرق التدريس .

مشروع تطوير الأداء الأكاديمى لعضو هيئة التدريس .

مشروع تطوير تقنية المعلومات الإلكترونية .

مشروع تطوير الممارسات الإدارية والقيادية .

مشروع التقويم والمتابعة للبرامج الأكاديمية .

مشروع قياس الأداء المؤسسى وتقويمه .

أما هدف الجامعة الثامن : أن يكون لكل اتفاقية شراكة برامج مفعلة تنسجم مع خطة الجامعة الاستراتيجية ومجالات تميزها المختلفة ، وذلك يتطلب رؤية واضحة حول نقاط التقاء اهتمامات الشركاء مع خطة الجامعة الاستراتيجية ، وتوفير البيئة الجاذبة لتوسيع تلك النقاط واستثمارها من خلال برنامج تطوير الشركات والمشاريع التالية :

مشروع تطوير البنى التحتية لخدمة الشراكات .

مشروع تطوير الموارد البشرية فى مجال الشراكة .

مشروع تطوير الشراكات .

يتبين من تنفيذ الخطط الاستراتيجية الثلاثة مدى الاهتمام بالعميل ، وتغييرات الأسواق ، وبناء ثقة وقناعة المجتمع لتكون الجامعة الخيار الأول ، وتفعيل روافد وقنوات متعددة تتيح فرصاً للتزايد المستمر للاندماج والتلاحم بين الجامعة والمجتمع تأكيداً لدور الجامعة كمنارة علمية وكمحرك فعال للتغيير بهدف التطوير والتنمية فى المجتمع على كافة الأصعدة ، وذلك من خلال توظيف كافة إمكانات الجامعة وقدراتها المعرفية والبحثية فى خدمة المجتمع .

**ز- تقويـم الاستراتيجية :**

**يمثل تقويم الخطة الاستراتيجية المرحلة الأخيرة من مراحلها ، فكل الخطط تخضع للتعديل المستقبلى ؛ لأن العوامل الداخلية والخارجية تتغير باستمرار . كما أن متابعة وتقويم الخطة الاستراتيجية أمر ضرورى ؛ لأن نجاح العمل اليوم لا يضمن استمرار النجاح غداً فى ظل التغير المستمر فى شتى النواحى المتعلقة بداخل الجامعات وخارجها ، ويستند النجاح أساساً على دقة متابعة أعمال اليوم وتقويمها باستمرار (٢١٥) .**

**تعتمد جامعة ميتشجان فلنت MFU على مؤشرات للنجاح يتم من خلالها تقويم الخطة الاستراتيجية للجامعة ، منها ما يلى : (٢١٦)**

**دعم البحث العلمى فى الجامعة .**

**زيادة الشراكة مع المؤسسات المجتمعية الأخرى .**

**زيادة مشاركة الخريجين فى المشروعات المدنية .**

**تعاون الجامعة ومدينة فلينت Flint .**

**زيادة المساعدات المالية السنوية بنسبة ٢٥% .**

**زيادة عدد المتبرعين بنسبة ٥٠% .**

**أما جامعة نوتنجهام ترنت NTU ، فتستعرض الخطة الاستراتيجية وتحدثها بشكل مستمر ، وتعتمد المراجعات على نتائج الإحصائيات المتعاقبة وعلى التغييرات المحلية كما أنها تستخدم التكنولوجيا لتنظيم إجراءات التقييم حيثما كان ذلك مناسباً ، وتحرر الإجراءات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس من أجل تتبع النشاط العلمى ، وقد تم فحص هذه القضايا كجزء من البنية الأكاديمية واستعراض العمليات التي يتم التقدم فيها (٢١٧) .**

(١) عبدالحميد عبدالفتاح المغربى : **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين** – مجموعة النيل العربية – القاهره – ١٩٩٩م ، ص ٢٠ .

(216) Michigan Flint University; **Excellence By Design Strategic Plan 2010-2016,** pp. 11 , 18.

(217) Nottingham Trent University; Strategic Plan 2004-2010, (op. Cit.,), p.29.

وتقدم جامعة نوتنجهام ترنت NTU نظام المكافأة لكل أعضاء هيئة التدريس والتى ترتبط بمساهمة الفرد ، ومعدلات السوق المناسبة والوضع المالى لصاحب العمل ، إلى جانب تقديم نظام تقييم وظيفى قادر على التمكين من عمل المقارنات داخل وخارج القطاع وإظهار المقابل المتكافىء على العمل ذو القيمة المتكافئة لكل الوظائف [٢١٨] .

وبالنسبة لجامعة الملك عبدالعزيز ، فإن مراجعة وتقويم الأداء يمثل أحد الجوانب الأساسية المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجى ، وتتعدد أساليب وطرق المراجعة وتقويم الأداء من بينها تحديد مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء ، ويمكن حصر عشرات المؤشرات التى يمكن استخدامها لإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن الأداء فى الجامعة أو أى من كلياتها أو مراكزها أو غيرها ، وقد يكون بعضها كمى والبعض الأخر وصفى ونوعى إضافة إلى ذلك تم تحديد مؤشرات نجاح مقاسة لكل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة ، وذلك لتتمكن الجامعة من تحديد معدل نجاحها فى تحقيق كل هدف من أهداف الخطة ، وفيما يلى توضيح لبعض مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية للجامعة : [٢١٩]

عدد البحوث العلمية المنشورة بدوريات عالمية مصنفة .

عدد براءات الاختراع المسجلة وتحت التسجيل .

نسبة عدد البحوث المنشورة إلى عدد أعضاء هيئة التدريس .

عدد الأبحاث والاستشارات المتخصصة فى خدمة المجتمع بالجامعة .

عدد الحاصلين على جوائز أو ميداليات عالمية للتميز البحثى أو العلمى .

عدد فعاليات التواصل الإعلامى التى تضم الجامعة والمجتمع .

نسبة الزيادة السنوية فى الموارد الذاتية للجامعة .

عدد المعامل الحاصلة على شهادة جودة المعامل ( الأيزو ) .

عدد القيادات المجتمعية من خريجى الجامعة .

---

([218]) Ibid, p. 40.

([٣]) جامعة الملك عبدالعزيز : الملخص التنفيذى للخطة الاستراتيجية للجامعة ( **مرجع سابق** ) ، ص ٣٣ .

يلاحظ من عملية متابعة وتقويم الخطط الاستراتيجية الثلاثة أن كل جامعة تهدف إلى التأكد من اتباعها للاتجاه الاستراتيجى المناسب ، وكذلك تحقيق الأهداف الاستراتيجية فى الفترة الزمنية المحددة لكل هدف خلال عملية التخطيط الاستراتيجى ، ولا تقل أهمية متابعة تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم أنشطتها عن أهمية تحديد القضايا والأهداف الاستراتيجية ، وينبغى تحديد المسئول عن عملية متابعة وتقويم نتائج أنشطة المشروعات والبرامج الاستراتيجية المحددة ضمن وثيقة الخطة الاستراتيجية للجامعة ؛ وذلك للتأكد من أن التنفيذ على المستوى الاستراتيجى يتم وفقاً للخطة الاستراتيجية .

ثانياً : أهـداف الجامعات المعاصرة لقطاع خدمة المجتمع :

تتنوع مجالات خدمة المجتمع طبقاً لظروف وإمكانيات كل جامعة ، ولذلك نجد هناك تبايناً واضحاً بين ما تقدمه الجامعات لمجتمعها ، ويعتمد التخطيط لخدمة المجتمع فى الدول المتقدمة على متطلبات التنمية الاقتصادية ، حيث أثرت السياسة القومية على التعليم العالى تأثيراً واضحاً دفعه نحو الرأسمالية الأكاديمية لإيجاد ثروة قومية ، وزيادة عدد الوظائف ذات الرواتب العالية وبناء مجتمع الرخاء ، وفى معظم الحالات فإن التخطيط لخدمة المجتمع فى مؤسسات التعليم العالى فى هذه الدول يندمج مع عملية التخطيط القومى والذى يركز على التنمية الاقتصادية (٢٢٠) .

١- المشروعـات البحثيـة :

إن عمل المشروعات البحثية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لا يتم بمعزل عن الرؤية الشمولية للمشروع التنموى الوطنى ، كما أنها فى الجامعات المتقدمة لا تقتصر على دعم نشاطات الإنتاج والتسويق وضمان استمرارها فى سوق المنافسة العالمية فقط ، بل تسعى من خلالها إلى تحديد أهم المشكلات والتحديات التى تواجه المجتمع فى مختلف المجالات ، والعمل على وضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة للحد منها والتغلب عليها مما يؤهلها إلى تحقيق رفاهية المجتمع ومنافسة المنتجات والخدمات العالمية المتقدمة

---

(220) George Subotzky; Alternatives to the Enter Preneurial University, New Models of Knowledge Production in Community Service Programs, **Higher Education,** No. 38, 1999, p. 412.

نجد فى جامعة ميتشجان فلنت أن من أهم أسس الجامعة الالتزام بالمشروعات البحثية وهذه ثقافة سائدة داخل الجامعة ، ويوجد مكتب للبحث فى الجامعة يعمل كمنسق للبحث والأنشطة الإبداعية فى الحرم الجامعى ، كما توجد العديد من المرافق البحثية فى الجامعة مثل المعامل والمراكز البحثية

ومن الأدلة المهمة على اهتمام الجامعات الأمريكية بالبحث العلمى المرتبط باحتياجات المجتمع اعتماد تقييم أداء عضو هيئة التدريس على شقين : أولهما ما يستطيع جذبه إلى الجامعة من مشاريع بحثية تزيد من إمكانيات الجامعة ودخلها ، والأخر قدرته التدريسية عن طريق استبيان آراء طلاب المرحلة الأولى وطلاب الدراسات العليا .

أما جامعة نوتنجهام ترنت ، فتلعب دوراً حيوياً فى تعزيز الاقتصاد المحلى من خلال المشروعات البحثية المبتكرة والتى تساعد فى تشكيل مستقبل المدينة ومواجهة التحديات فى العالم الحقيقى ، ويعتمد نجاح المشروعات البحثية على الشراكات القوية ، فالعديد من المشروعات البحثية تتضمن التعاون بعيد النظر مع الشركاء وتأمين التمويل من طيف واسع وعلى نحو متزايد من مصادر متعددة ، وذلك نظراً لتقديم البحوث حلولاً حقيقية لقطاع الأعمال والصناعة والرعاية الصحية

وتحدد نوعية المشروعات البحثية فى جامعة نوتنجهام ترنت وفقاً لعملية التمويل التى تضمنها من خلال الشركاء الذين يقومون بتمويلها ، وعلى سبيل المثال : فقد اختار المعهد القومى للصحة وقسم المواطنة الجامعة للاستثمار فى البحث ، ومنظمة جون ( John ) ولوسيل تقومان بتمويل جامعتين فى المملكة المتحدة : جامعة كامبردج ، وجامعة نوتنجهام ترنت ، فالمنظمتان تبرعت بـ ٧.٦٥ مليون جنيه استرلينى لدعم مراكز البحث التى أصبحت متميزة فى أبحاث السرطان فى إنجلترا ، إلى جانب توجه بحثها نحو الواقع اليومى وقدرته على تشكيل حياة المجتمع عن طريق تقديم فوائد اقتصادية واجتماعية وثقافية إلى المجتمع من خلال بحث عالى الجودة

ولذلك حصلت الجامعة على جائزة التميز فى الموارد البشرية فى البحوث من المفوضية الأوروبية فى الجولة الأخيرة من الجوائز التى أعلن عنها؛ وذلك لالتزامها بتقديم البحوث التى تعمل على تقدم المجتمع .

وفى جامعة الملك عبدالعزيز ، هناك اهتمام بتوظيف أبحاث الدراسات العليا فى خدمة المجتمع من خلال " اللقاء الأول للبحث العلمى " الذى تقرر تنظيمه فى عام ١٤٢٩هـ . حيث يجتمع الطلبة والمشرفين على أبحاثهم مع المسئولين من مؤسسات القطاع الخاص والحكومى ذوى العلاقة ؛ للتعريف بما تم ويتم من أبحاث فى التخصصات المختلفة بالدراسات العليا والتعاقد على ما تحتاجه الجهات من أبحاث وتمويل مشروعات الأبحاث التى تهم تلك الجهات وكذلك توظيف الخريجين للتوسع فى الأبحاث

يتضح مما سبق مدى اهتمام الجامعات الثلاثة بالمشروعات البحثية ، ويرجع ذلك إلى إيمان الدولة بالدور المهم للبحوث العلمية بالجامعات فى التنمية الشاملة لمجتمعها ، وفى مواجهة التغيرات والتحديات العالمية فى المجالات المختلفة ، فضلاً عن الحفاظ على النمو الاقتصادى والقدرة على التنافس ودعم قدرات أبنائها فى مجالات العلوم والتكنولوجيا. كما أن القطاع الخاص يسهم بدور كبير فى الإنفاق على البحث العلمى ومشروعاته، وعلى ذلك توجد فى الجامعات المتقدمة ثمة تفاعلات وشراكات بين القطاع الخاص وبين المؤسسات البحثية المختلفة

٢- الاستشـارات :

تعتبر الاستشارات مجالاً حيوياً لتطوير أداء العمليات الخدمية فى الجامعات الأجنبية ، ولعل أبرز الفعاليات الاستشارية ما يتعلق بتقديم المشورة الفنية للمؤسسات الاقتصادية فى كافة المجالات الصناعية والزراعية والتجارية والخدمية ، ويمتد العمل الاستشارى لتقديم أحدث المعلومات والخبرات الفنية والإدارية لقطاعات الأعمال والإنتاج بصورة مستمرة ، ويتمثل البعد الأخر لمجال الاستشارات فى عملية التفاعل بين مؤسسات التعليم والقطاع الخاص ، وقيام خبراء الإنتاج والخدمات والأعمال بتقديم المشورة إلى المؤسسات التعليمية حول البرامج التعليمية والتدريبية والبحثية التى يتطلبها سوق العمل .

ونجد أن جامعة ميتشجان ترنت UMF تنال اعترافاً قومياً بالمشاركة المجتمعية، وتمثل ذلك فى تأسيس العديد من المراكز التى تقدم الخدمات الاستشارية ، مثل : مركز الصحة الريفية ، ومركز الشراكة الطبية ، ومركز الشراكة الثقافية ، إلى جانب مكتب المساعدة اليومية ، مثل : الرد على رسائل البريد الإلكترونى ، والتعامل مع المكالمات الهاتفية .. إلخ ، والمساعدة الدقيقة لجميع العملاء الذين اتصلوا بمكتب المساعدة فى الوقت المناسب ، من أجل الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التى تثار حول الجامعة وخدماتها ، وتقديم الإيضاحات والشروح عن صور الخدمات ومراحل تقديمها والعائد المتحقق من الاستفادة منها

**ومن ثم نجد تعدد فى الخدمات التى يتم تسويقها من خلال الجامعات الأمريكية ، ومن بين تلك الخدمات ، الخدمات الاستشارية ، فالجامعات الأمريكية تزخر بالعديد من أعضاء هيئة التدريس من ذوى الخبرة فى المجالات المختلفة الزراعية والإدارية والقانونية ، وبالتالى حرصت الجامعات على استغلال تلك الخبرات بطريقة منظمة من خلال تسويق هذه الخبرات فى صورة خدمات استشارية فى العديد من المجالات يتم تقديمها للمؤسسات والشركات المختلفة وذلك من خلال تصميم أدلة أو بيان مفصل يتضمن خبرات أعضاء هيئة التدريس أو إنشاء مراكز جامعية متخصصة لتقديم الاستشارات ، أو تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الانضمام للمجالس الاستشارية فى الشركات والمؤسسات (٢٢١) .**

**أما جامعة نوتنجهام ترنت UNT فيوجد فيها ٣٥ مركزاً متخصصاً ، تجمع ثروة من الخبراء والموارد والإمكانيات التى تلبى احتياجات العملاء ؛ لتقديم مجموعة واسعة من البحوث الاقتصادية وتقييم الاستراتيجية والخدمات الاستشارية للقطاع العام والخاص (٢٢٢) ، وبالتالى فإن تقديم المشورة من الخبراء المتخصصين يعد أحد الأبعاد الأساسية التى يمكن من خلالها تقديم ونشر المعرفة والأفكار والمبتكرات الجديدة فى المجتمع ، والإسهام فى تحقيق النمو والازدهار الاقتصادى للمجتمع ، ومن هنا يمكن القول بأن الخدمات الاستشارية التى تقدمها الجامعة تعد أحد الأنشطة التى تمكنها من تدعيم التفاعل المثمر بينها وبين مؤسسات القطاع العام والخاص**

**وبالنسبة لجامعة الملك عبدالعزيز ، حرصت على المساهمة فى بناء مجتمع المعرفة فى المملكة فقد أنشأت مركز الإنتاج الإعلامى ، ومعهد البحوث والاستشارات . حيث يقدم العديد من الخدمات المهنية والعلمية والفنية والإدارية وأعمال متنوعة حسب احتياجات الجهة المستفيدة خارج الجامعة يقوم بها أعضاء هيئة التدريس من خلال التفرغ التام أو الجزئى لفترة معينة بموافقة الجامعة ، وقد قدم المركز أكثر من ٣٥٠ استشارة لأكثر من ٦٠ جهة مستفيدة من مختلف القطاعات (٢٢٣) .**

---

(221) Abhay Shah. H. Laino; " Marketing a US University to International Students : which approach is best-standardization adaptation or contingency? An investigation of consumer needs in seven countries, " **Journal of Marketing for Higher Education** ", Vol. 16, No. 1, 2006, p. 2.

(222) Nottingham Trent University; **Annual Report 2011,** p. 12.

(٢) جامعة الملك عبدالعزيز : معهد البحوث والاستشارات – خدمات المعهد

http://www.raci.kau.edu.so/pages-ar-advice.aspx. accessed date 2/1/2013.

يتبين مما سبق مدى الاهتمام بتأسيس العديد من المراكز الجامعية التى تقدم الخدمات الاستشارية سواء عن طريق التعاقد مع بعض الأساتذة أو التعاقد مع بعض الوحدات ذات الطابع الخاص على اعتبار أنها بيوت خبرة لديها كفاءات علمية وإمكانات عملية متميزة ، غير أن نجاحها فى تقديم خدماتها يعتمد فى الأساس على مدى إدراك العملاء المستفيدين للدور الذى يمكن المراكز الجامعية كبيوت خبرة .

٣- التـدريـب :

يمكن للجامعة فى إطار شراكتها مع مؤسسات المجتمع المختلفة أن تقدم العديد من البرامج منها : البرامج التكميلية للخريجين فى مختلف المجالات ، وبرامج التدريب التحويلى التى تؤهل الفرد لمهنة أخرى غير التى يعمل بها ؛ نظراً للتغير السريع فى عالم المهن ، مثل : دورات السكرتارية والطباعة ومبادىء المحاسبة .. وغيرها من البرامج التدريبية التى تختلف وتتنوع حسب طبيعة المجتمع وحاجاته .

فجامعة ميتشجان فلنت UMF تعمل على تنمية المهارات المهنية لطلبة الجامعة بعد التخرج بحيث يتم الاستفادة منها والحصول على مهن مناسبة لتخصصاتهم الأكاديمية (٢٢٤) ، وتنظم الجامعة دورات تدريبية لمعلمى المرحلة الثانوية وبنهاية التدريب يحصل المعلم على درجة الماجستير ، وتصمم البرامج التدريبية لمقابلة التحديات فى ثورة المعلومات والاتصالات ، ويتكون البرنامج التدريبى من (٤٦) ساعة معتمدة لأكثر من عامين ، ويستهدف البرنامج تدريب المعلمين الحاصلين على درجات جامعية من كليات أخرى غير كلية التربية ، ويضم قسم التربية فى الجامعة عروض لبرامج من أجل مساعدة معلمى المدارس الابتدائية والثانوية المحتملين وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة للتميز فى التدريس وتلبية احتياجات ميتشجان.

ويقدم أعضاء هيئة التدريس فى الجامعات الأمريكية العديد من الخدمات التدريبية للعاملين فى القطاعات المختلفة ، ومن بينها دورات تدريبية تستهدف إعداد الباحثين الاجتماعيين ، وإعداد معلمى الأطفال ذوى الاحتياجات الخاصة ، ودورات تدريب المستثمرين ، حيث تساعدهم على تطوير خطط المشروعات ، وهذه الدورات تهدف بصفة عامة إلى تنمية المهارات البشرية فى القطاعات المختلفة بهدف تحقيق التنمية المنشودة

---

(224) University of Michigan Flint; **Detroit Teacher Project, Education with Secondary Certification,** 2012, p. 1.

أما جامعة نوتنجهام ترنت NTU ، فتعقد دورات تدريبية للمعلمين بصفة مستمرة، فقد وضعت علاقات وثيقة بين أكثر من ٣٠٠ مدرسة ابتدائية وثانوية ، بالإضافة إلى مزيد من كليات التعليم ، ويتم تعزيز تلك الشراكات من خلال الفعاليات الخاصة التى من أجلها تفتح المدرسة أبوابها لأطفال المناطق المحلية ومعلميهم [٢٢٥] ، بهدف إثراء وتنمية معارف ومهارات واتجاه الفرد والجماعة لجعلهم أكثر معرفة وقدرة على أداء المهام المطلوبة بالشكل المطلوب وبإتقان .

وفى جامعة الملك عبدالعزيز ، يضم مركز تطوير التعليم الجامعى وحدة التدريب والتنمية المهنية . حيث تختص الوحدة بتنسيق ومتابعة برامج أعضاء هيئة التدريس عن طريق إعداد وتنفيذ دورات وورش عمل لأعضاء هيئة التدريس فى المحاور التالية :

كفايات التدريس .

البحث العلمى .

التقنية والتعليم .

القيادات الإدارية الأكاديمية .

وتسعى وحدة التدريب والتنمية المهنية إلى تحقيق الأهداف التالية : [٢٢٦]

تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس فى مهارات التدريس الفعال ومهارات البحث العلمى .

دعم أعضاء هيئة التدريس فى استخدام التقنية فى مجال التعليم .

تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية .

إعداد مدربين من أعضاء هيئة التدريس فى مجالات عمل المركز .

---

([225]) Nottingham Trent University; Annual Report Launch 2005, (http://www.ntc.ac.uk/news_events/news/archive/2006/77916-htm, accessed date 2/2/2013.

([٢]) شاكر محمد فتحى أحمد : " الارتقاء بالهيئة التعليمية فى مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى (صيغ التنمية المهنية نموذجاً) " ( مرجع سابق ) ، ص ص ١٧-١٨ .

**وتنظم جامعة الملك عبدالعزيز العديد من الدورات التدريبية لصالح أطياف متنوعة من المجتمع سواء كانوا من السعوديين أو غير السعوديين (٢٢٧) ، تحت عنوان برامج المحترفين ، مثل : كن سعيداً ، مفاتيح النجاح استراتيجيات تحفيز الذات ، دبلوماسية الذات ، دورات الحاسب الآلى ، صناعة التغيير (٢٢٨) ، بحيث تؤكد دورها فى خدمة المجتمع بكافة فئاته وإسهامها فى تأهيل الكفاءات السعودية الناشئة بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل السعودى (٢٢٩) .**

**يلاحظ من الجامعات الثلاثة مدى اهتمامهم بتقديم العديد من البرامج التدريبية لأبناء المجتمع بعد التخرج . بحيث يتم تنمية مهاراتهم المهنية والحصول على مهن مناسبة لتخصصاتهم ، إلى جانب الاهتمام بتدريب معلمى المرحلتين الثانوية والابتدائية ؛ للوفاء باحتياجاتهم وتعديل الاتجاهات والمهارات .. وغيرها بما يؤدى إلي إكسابهم قيم واتجاهات إيجابية ؛ لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية .**

**باستقراء العرض السابق ، يمكن القول بأن الجامعات المعاصرة تهتم بالتخطيط الاستراتيجى لتسويق الخدمات الجامعية ؛ وذلك لاهتمامهم بوضع الاستراتيجيات التسويقية على أساس نتائج تحليل التسويق الاستراتيجى والتى تشمل أهداف السوق واختيار الاستراتيجية المناسبة من أجل تحقيق الأداء المتميز . إلى جانب أن الجامعات تركز فى أهدافها على قطاع خدمة المجتمع وتقديم العديد من الخدمات البحثية والاستشارية والتدريبية ، وستعرض الدراسة فى الفصل التالى واقع التخطيط لتسويق الخدمات الجامعية فى مصر .**

---

(٣) جامعة الملك عبدالعزيز. http://www.ar.wikipedia.org . accessed date 2/1/2013.

(٤) دورات تدريبية مجانية فى جامعة الملك عبدالعزيز
http://www.hrm-group.net/vb/showthread,phd=33479, accessed date 6/1/2013

(١) دورات تدريبية مجانية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الملك عبدالعزيز
http://www.kau.edu.sa/content-asp?siteID=0Ln6=AR&cid=59557,6/1/2013.

# قائمة المراجع

## أولاً : المراجع العربية:

### (١) الوثائق الرسمية :

#### أ - المعاجـم والقوانيـن :

ديوبولد ب فان دالين: مناهج البحث فى التربية وعلم النفس- ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون – ط :٧- الانجلو المصرية- القاهرة -٢٠٠٣ .

فاروق عبده فلية ، وأحمد عبدالفتاح الزكى : معجم مصطلحات التربية ، لفظاً واصطلاحاً ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ .

قانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بشأن تنظيم الجامعات المصرية – مادة ( ١ ) – ط ٢٣ – الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية – القاهرة – ٢٠٠٦ .

مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز – طبعة وزارة التربية – القاهرة – ٢٠٠٠م .

القرآن الكريم : سورة الكهف ( آية ٣٠ ) .

القرآن الكريم : سورة الحجرات ( الآية ١٣) .

#### ب- التقارير والنشـرات :

برنامج الأمم المتحدة الإنمائى : " تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠١ " توظيف التقنيات الحديثة لخدمة التنمية البشرية – مركز معلومات قراء الشرق الأوسط ( ميريك ) ، القاهرة ، ٢٠٠١ .

برنامج الأمم المتحدة الإنمائى والصندوق العربى للإنماء الاقتصادى والاجتماعى : " تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٢ – خلق الفرص للأجيال القادمة " – المكتب الإقليمى للدول العربية – نيويورك – ٢٠٠٢م .

البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة : مصر تقرير التنمية البشرية ٢٠١٠ ، شباب مصر بناة مستقبلنا - معهد التخطيط القومي - القاهرة - ٢٠١٠ .

الإدارة العامة لشئون خدمة المجتمع : دليل الوحدات ذات الطابع الخاص - جامعة الإسكندرية - ٢٠١٠ / ٢٠١١ .

الإدارة العامة للمشروعات البيئية : " طفيل الساركوسيست وصحة الإنسان " - القوافل الطبية البيطرية بالتعاون بين جامعة كفر الشيخ والمجلس القومي للشباب - جامعة كفرالشيخ - كفر الشيخ - صيف ٢٠١٠ .

الإدارة العامة للمشروعات البيئية : " مرض حمى الوادي المتصدع " - قوافل الاصحاح البيئى بالتعاون بين جامعة كفرالشيخ والمجلس القومي للشباب - جامعة كفرالشيخ - كفرالشيخ .

البنك الدولـي : مراجعات لسياسات التعليم الوطنية " التعليم العالي في مصر " - منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير - القاهرة - ٢٠١٠ .

جامعة أسيـوط : الخطة الاستراتيجية لجامعة أسيـوط ٢٠١١ / ٢٠١٦م .

جامعة الإسكندريـة : الخطة التطويرية لجامعة الإسكندرية ( ٢٠١٠ - ٢٠١٤ ) - " تحقيق التميز لجامعة مصرية عريقة " - الإسكندرية - أغسطس ٢٠٠٩ .

جامعة الإسكندريـة : دليل الخدمات والدورات التدريبية - مركز الخدمات التربوية - كلية التربية - الإسكندريـة - ٢٠١٠ .

جامعة الملك عبدالعزيز : الخطة الاستراتيجية التسويقيـة ، ٢٠٠٤ .

جامعة الملك عبدالعزيز : الملخص التنفيذي للخطة الاستراتيجية للجامعة - ٢٠١٠ .

جامعة حلوان : الدليل الإرشادي لوحدة التدريب - كلية الاقتصاد المنزلي - حلوان - ٢٠١٢ .

جامعة كفرالشيخ : اللائحة الأكاديمية لجامعة كفرالشيخ للدرجة الجامعية الأولى ( بنظام الساعات المعتمدة ) كفرالشيخ - يونيو ٢٠١٠م .

جامعة كفرالشيخ " جامعتـي " – نشرة غير دورية تصدرها الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق ودعم اتخاذ القرار – العدد الثالث – كفرالشيخ – ٢٠١٠ .

جامعة كفرالشيخ : " التقرير السنوي الجامعي لعام ٢٠١١ / ٢٠١٢ " - قطاع الدراسات العليا والبحوث – كفر الشيخ – ٢٠١١ / ٢٠١٢ .

جامعة كفرالشيخ : " المؤتمر الدولي الأول للنسيج بجامعة كفرالشيخ " – في إطار التعاون بين جامعة كفر الشيخ وأكاديمية أيفانوفو للنسيج بروسيا – في الفترة من ٢٢ – ٢٤ نوفمبر ٢٠١١ – كلية التربية النوعية – مبنى مركز المعلومات والتطوير – جامعة كفر الشيخ – ٢٠١١ .

جامعة كفرالشيخ : استراتيجية جامعة كفرالشيخ ٢٠٠٧ – ٢٠١٢ الطريق إلى الأفضل – كفرالشيخ – ٢٠٠٨م .

جامعة كفرالشيخ : التقرير السنوي الأول لجامعة كفرالشيخ عن العام الجامعي ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ – كفر الشيخ – ٢٠٠٦ / ٢٠٠٧ .

جامعة كفرالشيخ : الخطة الاستراتيجية لجامعة كفرالشيخ ٢٠١٢ - ٢٠١٧ " بناء الكيانات التعليمية والبحثية لخدمة التنمية " - ٢٠١٢ .

جامعة كفرالشيخ : دليل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة كفرالشيخ – كفرالشيخ – د . ت .

حامد عمار : مقالات فى التنمية البشرية العربية – مكتبة الأسرة – القاهرة – ٢٠٠٧

حسن الطلافحة : حلقة نقاشية حول " حل معضلة بطالة المتعلمين في الدول العربية " – المعهد العربي للتخطيط – الكويت – ٢٠١٢ .

الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر : نحو نقله نوعية في التعليـم – وزارة التربية والتعليم – القاهرة – ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨ – ٢٠١١ / ٢٠١٢ .

داليا فوزى الجيوشى ، منة الله عصام محبوب : " خلفية عن مشاكل التعليم الجامعى فى مصر " – مركز إستطلاع الرأى العام – مجلس الوزراء - مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار – القاهرة – ٢٠٠٧ .

رئاسة الجمهورية : المجالس القومية المتخصصة : صيغ ونماذج جديدة للتعليم الجامعي والعالي – المجلد : السابع والعشرون – للأمانة العامة للمجالس القومية – القاهرة .

عاطف الشبـراوي إبراهيـم : حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية – المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة – إيسيسكو – ٢٠٠٥ .

العلاقات العامة : "جامعة كفر الشيخ في سطور " – جامعة كفرالشيخ – كفرالشيخ – ٢٠٠٧ .

المجالس القومية المتخصصة : " النهوض بالدراسات العليا " – تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا – الدورة : السابعة والعشرون – القاهرة – ١٩٩٩ / ٢٠٠٠ .

مركز التنمية الإدارية : " أهداف المركز " – دليل الوحدات ذات الطابع الخاص – جامعة الإسكندرية – ٢٠١٠ / ٢٠١١ .

مركز الخدمة العامة بالجامعة : " أهداف المركز " – دليل الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة كفر الشيخ - ٢٠٠٩ .

مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية : تقرير الاتجاهات الاقتصادية والاستراتيجية ٢٠٠٧ – مؤسسة الأهرام – القاهرة – ٢٠٠٧ .

المركز القومي لتنمية قدرات هيئة التدريس والقيادات : برنامج الإدارة الجامعية – برامج التنمية المهنية – القاهرة – ٢٠٠٨ .

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار : تجارب دولية خاصة بقضية التعليـم - مجلس الوزراء - القاهرة – ٢٠٠٤ .

المكتب الإقليمى للدول العربية : تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣ – برنامج الأمم المتحدة الإنمائي – المطبعة الوطنية – عمان – الأردن – ٢٠٠٣ .

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتمـاد : دليل تقويم واعتماد الجامعات – القاهرة – ٢٠٠٨ .

وزارة التعليم العالى : " نموذج التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى على مستوى المؤسسى " - من برنامج التطوير المستمر والتأهيل للإعتماد بمؤسسات التعليم العالى - القاهرة - ٢٠١٠م .

وزارة التعليم العالي : المخطط العام للتعليم العالي في مصر ٢٠٠٧ -٢٠٢٢ - وحدة التخطيط الاستراتيجي - القاهرة - ٢٠٠٩ .

وزارة التنمية الاقتصادية : تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال عام ٢٠٠٨ / ٢٠٠٩م - وزارة التخطيط - القاهرة - ٢٠٠٩ .

(٢) البحوث والدراسات المنشورة :

أ - الدوريـــات :

أحمد عبد الله الصغيـر : " دور المنظومة المعلومات التربوية في تحسين مهام أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط ( دراسة ميدانية ) " - المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط - المجلد السابع والعشرون - العدد : الأول - جزء : ثانـي - إبريل ٢٠١١ .

أبوصالح الشيخ قريب الله ، عمر أحمد إبراهيم ، هشام عبد الشافي عبد الرحمن إبراهيـم : " دور جامعة أسيوط في خدمة البيئة وتنمية المجتمع (الواقع والتحديات) " - مجلة العلوم التربويـة - كلية التربية بقنـا - جامعة جنوب الوادي - العدد : ١٤ - أغسطس ٢٠١١ .

أحمد بن عبدالرحمن الشمشيرى ، عبدالموجود عبدالله أبو حماده : " استخدام التسويق الإلكترونى من وجهة نظر المستهلك النهائى فى جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية - مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية -المجلد : الثالث والأربعين - العدد : الثانى - مطبعة جامعة الإسكندرية - الإسكندرية - ٢٠٠٦ .

أحمد حسين الصغير : " بعض مشكلات أعضاء هيئة التدريس التي تؤثر على أدائهم المهني " - مجلة كلية التربية بالإسماعيلية - العدد العاشر - كلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس - يناير ٢٠٠٨ .

أحمد عبدالله العوضى : " العوامل المؤثرة فى التسويق والتجارة الإلكترونية " - مجلة الاقتصاد والمجتمع - العدد : ٦ - الكويت - ٢٠١٠ .

أحمد عبدالنبى عبدالعال خلاف ، عبدالعاطى حلقان أحمد عبدالعزيز :" دراسة مقارنة للإدارة الذاتية للمدرسة فى كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها فى مصر " – مجلة التربية – مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – السنة : ١٤ – العدد : ٣٣ – دار الفكر العربى – القاهره – أغسطس ٢٠١١م .

أسامه بن صادق طيب : " دور مؤسسات التعليم العالى فى اختراق الحاجز الرقمى " – سلسلة إصدارات نحو مجتمع المعرفة – العدد الثامن والعشرون – مركز الدراسات الاستراتيجية – جامعة الملك عبدالعزيز – ٢٠١٠ .

حسن مختار حسين : " تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجى فى التعليم الجامعى المصرى " – مجلة التربية – مجلة علمية متخصصة – السنة الخامسة – العدد : السادس – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – دار الفكر العربى – القاهرة – ٢٠٠٢ .

الداوي الشيـخ : " تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية " – مجلة الباحث – العدد ٦ – ٢٠٠٨ .

راشد القصبى ، " استثمار تسويق البحث العلمى فى الجامعة " – مجلة مستقبل التربية – المجلد : ٩ – العدد :٢٨٠- المكتب الجامعى الحديث – الإسكندرية – ٢٠٠٣ .

رمضان أحمد عيـد ، محمود عطا محمد علي : " آليات الربط بين البحث العلمي والتنمية الاقتصادية ، دراسة مقارنة في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وأستراليا وإمكانية الإفادة منها في مصر " – التربيـة والتنميـة – السنة : الخامسة –العدد : ١٣ – ١٩٩٨ .

سالم بن محمد بن عامر الحجرى : " أهمية التخطيط الاستراتيجى فى عملية التطوير التربوى " – مجلة رسالة التربية – مجلة فصلية تصدرها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان – العدد الحادى والثلاثون – سلطنة عمان – ٢٠١١ .

سلوى فتحى أحمد : " تأثير العولمة على التوجيه التسويقى لمؤسسات التعليم العالى فى التنمية التكنولوجية. دراسة لتجارب بعض مؤسسات التعليم العالى فى الدول العربية والتجربة المصرية فى جامعة حلوان "- المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية- كلية التجارة- جامعة حلوان- ٢٠٠٤ .

سليمان عبدربه محمد مبارز : " إمكانات التخطيط الاستراتيجى فى تطوير التعليم الجامعى بحث مقدم للجنة العلمية الدائمة للمناهج وطرق التدريس وأصول التربية والتربية المقارنة - كلية التربية - جامعة عين شمس - القاهرة - سبتمبر ٢٠٠٣ .

صفاء أحمد محمد شحاتة : " تطوير أداء كلية التربية جامعة عين شمس في مجال المشاركة المجتمعية في ضوء مفاهيم الجودة والاعتماد " منظور استراتيجي " - مجلة مستقبل التربية العربية - العدد : الثاني والخمسون - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - يوليو ٢٠٠٨

عبدالحميد بهجت فايد : " تسويق البحوث العلمية والتكنولوجية - المصدر المستقبلى لتمويل الجامعات - مجلة اتحاد الجامعات العربية - العدد ٣١ - يوليو ٢٠٠٠ .

عبدالعزيز أبونبعه ، "تسويق التعليم العالى فى الجامعات الأردنية " - المجلة العلمية لكلية التجارة بنين - جامعة الأزهر - - العدد (٢٧)- القاهره - ٢٠٠٢.

عبدالعزيز أحمد محمد داود : " الخطة الاستراتيجية المعاصرة وعناصر تكوينها في المؤسسات التربوية " - مجلة رسالة التربية - مجلة فصلية تصدرها وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان العدد : الحادي والثلاثون - سلطنة عمان - يناير ٢٠١١ .

عثمان بن عبد الله الصالح :" تنافسية مؤسسات التعليم العالي - إطار مقترح - مجلة الباحث - العدد ، ١٠ - السعودية - ٢٠١٢ .

عصام محمد عبيد : " التخطيط الاستراتيجى فى مؤسسات المعلومات . دراسة تخطيطية فى الأسس والمعايير للرؤية والرسالة فى مجتمع المعرفة " - مجلة دراسات المعلومات - العدد الرابع - الرياض - يناير ٢٠٠٩ .

على ناصر شتوى زاهر السلاطين : " آليات تطوير الشراكة المؤسسية بين الجامعة ومؤسسات القطاع الخاص - دراسة استكشافية لأراء القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد وقيادات القطاع الخاص بمنطقة عسير " - مجلة التربية - مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - السنة : الثامنة - العدد : السادس عشر - دار الفكر العربى - القاهرة - أغسطس ٢٠٠٥ .

عمر سيد خليـل : " تقديم المجلـة " – مجلة دراسات في التعليم العالـي – مجلة علمية دورية محكمـة – العدد : الثاني – مركز تطوير التعليم الجامعي – جامعة أسيـوط – يناير ٢٠١٢ .

مجدى على حسين الحبشى : مؤشرات الجودة كأداة لتجديد التعليم الجامعى – دراسة حالة لكلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس – مجلة كلية التربية بالزقازيق – العدد : (٦٠) – كلية التربية – جامعة الزقازيق – الزقازيق – ٢٠٠٨م .

محمد رجائـي الطحـلاوي : " العلاقة بين البيئة والتنمية " – مجلة اسيوط للدراسات البيئيـة – العدد : الخامس والثلاثون – مركز الدراسات والبحوث البيئية – جامعة أسيوط – يناير ٢٠١١ .

محمد على عزب : " تسويق التعليم وتطويره وإمكانية الاستفادة منه في مصر " – مجلة التربية والتنمية – السنة : العاشرة – العدد : ٢٦ – دار الفكر العربي – القاهرة – نوفمبر ٢٠٠٢

محمد غازى بيومى : " نموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجى فى ضوء مدخل الإصلاح المتمركز حول المدرسة فى مصر " – مجلة كلية التربية بالزقازيق – مجلة علمية دورية محكمة العدد (٦٣) – الجزء الثانى – أبريل ٢٠٠٩ – كلية التربية – جامعة الزقازيق – الزقازيق – ٢٠٠٩ .

محمد فريد الصحـن : " تسويق الخدمات المهنية ، دراسة استطلاعية لقياس اتجاهات الإدارة العليا بالشركات المصرية نحو الخدمات الاستشارية الجامعية " – مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية – المجلد : الرابع والثلاثون – العدد : الثاني – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – ١٩٩٧ .

محمد محمد عبد الحليـم : " المتطلبات التربوية من التعليم الجامعي في ضوء بعض المتغيرات المحلية والعالمية دراسة تحليليـة " – مجلة التربية والتنمية – السنة : الخامسـة – العدد : الثالث عشر – المكتب الاستشاري للخدمات التربوية – القاهرة – ١٩٩٨ .

محمود السيد عباس : " كفايات استخدام التخطيط الاستراتيجى الواجب توافرها لدى مديرى المدارس " ، مجلة التربية والتنمية_– السنة الثالثة عشر – العدد : ٣٣ – يوليو ، ٢٠٠٥ .

محمود عباس عابدين : " رؤية لتطوير التعليم الجامعي المصري " – مجلة التربية والتنمية – السنة : السادسة – العدد : ١٦ – المكتب الاستشاري للخدمات التربوية – القاهرة – مارس ١٩٩٩ .

مركز الإنتاج الإعلامى : " دور مؤسسات التعليم العالى فى نقل التقنية وتوطينها " – سلسلة نحو مجتمع المعرفة – الإصدار : الحادى والعشرون – ٢٠٠٧م .

مضاوى محمد عبدالله الشعلان : " تطوير إدارة الموهوبات بوزارة التربية والتعليم السعودية فى ضوء الإدارة الاستراتيجية " – مجلة التربية – مجلة علمية متخصصة ، السنة : ١٣ – العدد : ٣٠ – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – دار الفكر العربى – القاهرة – نوفمبر ٢٠١٠ .

ناريمان محمود جمعة ، وصالحة عبدالله عيسان : " إعداد المعلم فى ضوء التنمية المستدامة – دراسة مقارنة لبعض الاتجاهات العالمية المعاصرة وإمكانية الإفادة منها فى سلطنة عمان " – مجلة التربية والتنمية – السنة : الثالثة عشر - العدد : ٣٣ – القاهره - يوليو ٢٠٠٥ .

نهلة عبدالقادر هاشم : " تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية " – مجلة التربية – مجلة علمية متخصصة – السنة : الحادية عشر – العدد : الثالث والعشرون – سبتمبر ٢٠٠٨ .

نهلة عبدالقادر هاشم : " مستقبل تسويق المدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية " – مجلة التربية – السنة الثانية عشرة – العدد الخامس والعشرون – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – القاهرة – أغسطس –٢٠٠٩ .

الهلالى الشربينى الهلالى : " التخطيط الاستراتيجى واستخدامه فى مؤسسات التعليم العالى " رؤية مستقبلية " - مجلة كلية التربية - مجلة علمية محكمة –العدد : (٢٠) - الجزء : (٣)- كلية التربية-جامعة عين شمس- القاهرة- ١٩٩٦.

يوسف عبدالمعطى مصطفى : " تصور مقترح لزيادة الموارد المالية بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية " – مجلة كلية التربية – مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – السنة : ٧ – العدد : ١١ – دار الفكر العربى – القاهرة – مارس ٢٠٠٤ .

ب- المؤتمرات والندوات :

أحمد جلال : " التعليم والبطالة في مصر " - ورقة عمل مقدمة لمؤتمر التشغيل والبطالة فى مصر – خلال الفترة من ١٣ – ١٤ يناير ٢٠٠٢ – المركز المصري للدراسات الاقتصادية – القاهرة – ٢٠٠٢ .

أحمد شكرى عبدالعزيز ،"الرؤية المستقبلية لقطاع الدراسات العليا والبحوث والعلاقات الثقافية " – مؤتمر جامعة القاهرة للبحوث والدراسات العليا والعلاقات الثقافية – المنعقد فى جامعة القاهرة فى الفترة من ٢٧-٢٨ مارس ٢٠٠٠ – جامعة القاهرة – قطاع الدراسات العليا والبحوث – القاهرة – ٢٠٠٠ .

أحمد محمد برقعان : " معايير الجودة الشاملة فى التعليم الجامعى " - المؤتمر العربى الثالث بعنوان الجامعات العربية – التحديات والآفاق – فى الفترة من ٩ – ١١ يناير ٢٠١٠م – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠١٠م .

أحمد محمد نصحى إبراهيم : " التنافسية فى الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية " – بحث مقدم إلى المؤتمر الدولى الثانى لتطوير التعليم العالى بعنوان اتجاهات معاصرة فى تطوير الأداء الجامعى المنعقد خلال الفترة من ١-٢ نوفمبر ٢٠٠٩ – جامعة المنصورة – المنصورة – ٢٠١٠ .

أحمد محمود الزنفلى : " فنيات التخطيط الاستراتيجى للتعليم " – الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى – فى يوم الثلاثاء ١١ مايو ٢٠١٠ – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة طنطا – طنطا – ٢٠١٠ .

إلهام فاروق على محمد : " تصور مقترح لنظام تقويم شامل لأداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية فى ضوء خبرات بعض الدول – من بحوث المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر بعنوان " اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم فى الوطن العربى – فى الفترة من ٦ – ٧ فبراير ٢٠١٠م – الجمعية المصرية للتنمية المقارنة والإدارة التعليمية بالتعاون مع كلية التربية – جامعة بنى سويف – المجلد : الثالث – دار الفكر العربى – القاهرة – ٢٠١٠ .

أمين محمد شعبان وآخرون : " تطوير التعليم الجامعى الجامعى رؤية لجامعة المستقبل " مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى " رؤية لجامعة المستقبل " – فى الفترة من ٢٢ – ٢٤ مايو ١٩٩٩ – الجزء الأول – قاعة الإحتفالات الكبرى بجامعة القاهرة – القاهرة – ١٩٩٩ .

أمين محمـود :" التعليم العالى والبحث العلمى مسار التنمية فى الوطن العربى " – المؤتمر العربى الثالث للجامعات العربية " التحديات والآفاق " – فى الفترة من ٩-١١ يناير ٢٠١٠م – شرم الشيخ – القاهره – ٢٠١٠م .

إيهاب محمد فوزى البديوى : " رؤية استراتيجية لرفع جودة التعليم الجامعى فى جمهورية مصر العربية – مؤتمر " الجامعات العربية : التحديات والآفاق المستقبلية " المنعقد فى الرباط – المملكة المغربية – فى ديسمبر ٢٠٠٧ – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠٠٨م .

بيومى محمد ضحاوى ، رضا إبراهيم المليجى : " التخطيط الاستراتيجى ، مدخل لجودة التعليم الجامعى ، رؤية مستقبلية " - الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى - فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠م - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة طنطا –٢٠١٠ .

تيريز الهاشم طريبـة : " التخطيط التربوي في ظل نظام معلومات غير مكتمل " – مؤتمر الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية والإدارة التربوية في البلدان العربية – في الفترة من ٧ – ٩ ديسمبر ٢٠٠٠ – بيروت – ٢٠٠٠ .

جابر محمود طلبـه : " دور مركز رعاية وتنمية الطفولة بجامعة المنصورة في خدمة المجتمع المحلي ، الواقع الموجود والتطوير المنشود " – ورقة عمل مقدمة لمؤتمر دور كليات التربية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة " المؤتمر السنوي الثالث عشر لقسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة المنصورة – المنصورة – ١٩٩٦ .

جامعة الإسكندرية " ندورة التكنولوجيا عند القدماء المصرين – في ١ نوفمبر ٢٠٠٩ – إدارة الاتصالات والمؤتمرات والجامعية المصرية للحفاظ على التراث والبيئة والأسرة – جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠٠٩ .

مؤتمر دور الجامعات المصرية في خدمة المجتمع وتنمية البيئة – في ١ مارس ٢٠١٠ – قاعة مجلس جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

جامعة القاهرة : المؤتمر القومى الأول لتسويق الخدمات الجامعية ، المنعقد فى جامعة القاهرة – فى الفتره من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨ – المجلس الأعلى للجامعات – القاهرة - ١٩٩٨ .

مؤتمر تطوير التعليم الجامعى " رؤية لجامعة المستقبل " – فى الفترة من ٢٢- ٢٤ مايو ١٩٩٩ – القاهرة ، ١٩٩٩ .

مركز تطوير التعليم الجامعى – جامعة عين شمس : مؤتمر التعليم الجامعى العربى : آفاق الإصلاح والتطوير – المنعقد فى الفترة من ١٨- ١٩ ديسمبر ٢٠٠٤ – القاهرة – ٢٠٠٤ .

جبل حامد على حسن جبل ، " التخطيط الاستراتيجى للتعليم الجامعى من بعد فى مصر" – الندوة العلمية الأولى " نظم التعليم العالى الافتراضى " – فى يوم ٢٩إبريل ٢٠٠٩ – كلية التربية – جامعة كفرالشيخ – ٢٠٠٩ .

جمال أبو الوفـا : " توجيهات إدارة الجامعات المصرية نحو تنمية مواردها البشرية لمواجهة التحديات المحلية والعالمية ( رؤية نقدية وإطلالة مستقبلية ) " – المؤتمر العلمي التاسع عشر بعنوان التعليم والتنمية في دول قارة أفريقيا – في يوم ٩ يوليو ٢٠١١ – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية – دار الفكر العربي – القاهرة – ٢٠١١ .

جمال على الدهشـان : " العلاقة الاستراتيجية بين البحث العلمي الجامعي والصناعة: الواقع والأفاق المستقبلية " – الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان التخطيط الاستراتيجى في التعليم العالي - يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠ – كلية التربية – جامعة طنطـا – ٢٠١٠ .

جمال محمد أبوالوفا : " نموذج جديد لإدارة وتنظيم وتمويل الجامعات المصرية فى ضوء بعض التجارب العالمية المعاصرة " – المؤتمر السنوى التاسع لقسم أصول التربية بعنوان التعليم العالى بين الجهود الأهلية والحكومية - فى الفترة من ٢٢-٢٣ ديسمبر ١٩٩٢م – كلية التربية – جامعة المنصورة – ١٩٩٢م .

جميل أحمد محمود خضر :" تسويق مخرجات البحث العلمي كمتطلب رئيس من متطلبات الجودة والشراكة المجتمعية " – ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالـي – في الفترة من ٩-٣ /٢٠١١/٥ – جامعة الزرقاء الخاصة – الأردن – ٢٠١١ .

حجازى محمد زاهر : "الجودة الشاملة فى الخدمات الجامعية "- من بحوث المؤتمر القومى الأول لتسويق الخدمات الجامعية- فى الفترة من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨ – المجلس الأعلى للجامعات – القاهرة – ١٩٩٨ .

حسين بشير محمود : دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر الواقع . التحديات . الطموح – مؤتمر دور كليات التربية في إصلاح التعليم في مصر – في الفترة من ١٢ – ١٣ نوفمبر ٢٠٠٥ – كلية التربية بجامعة المنصورة بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة – ٢٠٠٥ .

حكيم بن جروة ، محمد بن حوحو : " تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية " – الملتقى الدولى الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسيئة للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات فى الدول العربية – د . ن – د . ت

خالد بن صالح السلطـان :" تجارب ومبادرات جامعة الملك فهد للبترول والمعادن لتعزيز التعاون والشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي – بحوث المنتدى الأول للشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية – في الفترة من ٢٥ – ٢٧ مايو ٢٠٠٩ – جامعة الإمام بن سعود الإسلامية – السعودية – ٢٠٠٩ .

خالد على حسن الحريري : " التوجه التسويقي في مؤسسات التعليم الإداري وتأثيره على الأداء وجودة الخدمات " المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية (نحو أداء متميز في القطاع الحكومى) - في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ - قاعة الملك فيصل للمؤتمرات – الرياض – السعودية – ٢٠٠٩ .

خضير بن سعود الخضير :" الانضمام لمنظمة التجارة العالمية والتحديات للجامعات المحلية في الدول العربية" – بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم العالي في الدول العربية – المنعقد في الفترة من ٢٤ – ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ ، بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن – السعودية – ٢٠٠٨ .

خليل إبراهيم محمود ، حسين سالم كيطان : " مداخل بناء أنظمة الجودة فى الجامعات " دراسة مقارنة " - المؤتمر العربى الثالث " الجامعات العربية - التحديات والآفاق " ، فى الفترة من ٩-١١ يناير ٢٠١٠ المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، ٢٠١٠م .

ربيع عبدالرؤف محمد عامر : " مقترح لتطوير العلاقة بين البحث العلمى بالجامعات ومؤسسات الإنتاج - المؤتمر العربى الثالث " الجامعات العربية - التحديات والآفاق - فى الفترة من ٩ - ١١ يناير ٢٠١٠ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - القاهرة - ٢٠١٠ .

سمير عبدالوهاب الخويت : " فلسفة التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى " الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان " التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى " - فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠ - كلية التربية - جامعة طنطا - طنطا - ٢٠١٠ .

شاكر محمد فتحى أحمد : " الارتقاء بالهيئة التعليمية فى مؤسسات التعليم العالى فى الوطن العربى (صيغ التنمية المهنية نموذجاً) " - ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانى عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى بعنوان " المواءمة بين مخرجات التعليم العالى وحاجات المجتمع فى الوطن العربى " - فى الفترة من ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - بيروت - ٢٠٠٩م .

صالح محمد عبودة ، ناصر مسعود المبروك : " اتجاهات أعضاء هيئة التدريس والطلاب تجاه جودة التعليم العالى بليبيا ( جامعة الفاتح كحالة دراسية ) " المؤتمر العربى الثالث بعنوان " الجامعات العربية - التحديات والآفاق - فى الفترة من ٩ - ١١ يناير ٢٠١٠م - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - القاهرة - ٢٠١٠م .

صلاح الدين عبدالستار محمد : " نحو بحث علمي لعصر العلم والتكنولوجيا " " رؤية ميدانية " - المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية - المجلد الثاني - في الفترة من ٢٤ - ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - بيروت - لبنان - ٢٠٠٨ .

صلاح الدين محمد توفيق : " نموذج إجرائى مقترح للتخطيط الاستراتيجى ( فى إطار جودة التعليم قبل الجامعى وإعتماده ) " - الندوة العلمية السابعة بقسم أصول التربية - يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو٢٠١٠ ، قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة طنطا - ٢٠١٠ .

عادل عبدالفتاح سلامة : " واقع إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي " - المؤتمر الثالث عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان تطوير إدارة التعليم العالي في الوطن العربي - في الفترة من ٧ - ٨ ديسمبر ٢٠١١ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - أبو ظبي - الإمارات - ٢٠١١ .

عبدالباسط محمد دياب : " تطوير القدرة التنافسية للجامعات المصرية فى ضوء خبرات وتجارب جامعات بعض الدول المتقدمة " - المؤتمر العلمى السنوى الثامن عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدار التعليمية بعنوان اتجاهات معاصرة فى تطوير التعليم من الوطن العربى بالتعاون مع كلية التربية - جامعة بنى سويف المجلد (م) الثالث فى الفترة من ٦ - ٧ فبراير - ٢٠١٠م ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة عين شمس - القاهرة - ٢٠١٠ .

عبدالجواد السيد بكر ، هدى سعد السيد : " نماذج التنمية والتربية فى دول الآسيان asean " - المؤتمر السنوى السادس بعنوان " تجارب معاصرة فى التربية والتنمية " - للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، فى الفترة من ٢٥ - ٢٧ يناير ١٩٩٨ ، دار الفكر العربى ومكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ١٩٩٨ .

عبدالحميد مصطفى السيد : " أين نحن من البحث العلمى ؟ ودراسة الواقع البحث العلمى فى الجامعات العربية " من أعمال مؤتمر الجامعات العربية - تحديات العصر والآفاق المستقبلية - المنعقد فى الرباط المملكة الغربية فى ديسمبر ٢٠٠٧ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - القاهرة - ٢٠٠٨ .

عبدالخالق يوسف سعد : " المشاركة المجتمعية المستدامة في التعليم للحد من مشكلات تمويل التعليم المصري في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية " - المؤتمر العلمي السنوي السادس بعنوان المشاركة في تطوير التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة : رؤى مستقبلية - المنعقد في الفترة من ٩ - ١٠ يوليو ٢٠٠٥ - المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية - القاهرة - ٢٠٠٥

عبدالفتاح الرشدان : " الإدارة الرشيدة للتعليم العالي في عصر العولمة في الوطن العربي " – المؤتمر الحادي عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي بعنوان عولمة التعليم العالي والهوية العربية وحتمية التطوير – دبي – الأمارات – ٢٠٠٧ .

عبدالقادر محمد عبدالقادر ، " التوجه بالتسويق لدى الوحدات الخاصة بالجامعات المصرية بالتطبيق على وحدات جامعة المنصورة " - المؤتمر القومى الأول لتسويق الخدمات الجامعية – المنعقد فى الفترة من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨ – المجلس الأعلى للجامعات – القاهرة – ١٩٩٨ .

عبدالوهاب جودة عبدالوهاب الحايس : " الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي وتحدياتها بسلطنة عمان .. دراسة ميدانية " – بحوث المنتدى الأول للشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي في المملكة العربية السعودية- في الفترة من ٢٥ – ٢٧ مايو ٢٠٠٩ – جامعة الإمام بن سعود الإسلامية – السعودية – ٢٠٠٩ .

عدنان الأحمد : " بدائل غير تقليدية لتمويل التعليم العالى ورفع كفايته - المؤتمر التربوى الثانى بعنوان خصخصة التعليم العالى والجامعى – فى الفترة من ٢٣ – ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٠ – المجلد الثانى – كلية التربية – جامعة السلطان قاموس سلطنة عمان – ٢٠٠٠ .

عصام بن يحيى الغيلالى : " مبادرة جامعة الملك عبدالعزيز فى تطوير منهجية التخطيط الاستراتيجى لمؤسسات التعليم العالى وتطبيقها فى الجامعة " – المؤتمر القومى السنوى الخامس عشر (العربى السابع) بعنوان نحو تطوير خطة استراتيجية للتعليم الجامعى العربى – فى الفترة من ٢٣-٢٤ نوفمبر ٢٠٠٨م – مركز تطوير التعليم الجامعى – جامعة عين شمس – القاهرة – ٢٠٠٨م .

على إسماعيل ، بيار جدعون ، نورما غمراوي : " تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثاني عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي ( المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات العمل في الوطن العربي ) - في الفترة من ٦ – ١٠ ديسمبر ٢٠٠٩ – المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – بيروت – ٢٠٠٩ .

على إسماعيل ، بيار جدعون ؛ نورما غمراوى : " تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالى لمواكبة حاجات المجتمع " – ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانى عشر للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى – فى الفترة من ٦ – ١٠ ديسمبر ٢٠٠٩ – بيرون – ٢٠٠٩ .

على محمد برغوت : " دور العلاقات العامة فى إدارة الأزمات الجامعية " ، المؤتمر السنوى السابع بعنوان إدارة الأزمة التعليمية فى مصر – فى يوم ٢٦ أكتوبر ٢٠٠٢ – جامعة عين شمس – القاهرة – ٢٠٠٢ .

عمر محمد خلف : " دور قطاعات الإنتاج والخدمات فى تطوير التعليم العالى والاستثمار فيه ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الثانى عشر للوزراء والمسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى بعنوان : المواءمة بين مخرجات التعليم العالى وحاجات المجتمع فى الوطن العربى - فى الفترة من ٦-١٠ ديسمبر ٢٠٠٩م ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم – بيروت – ٢٠٠٩ .

فاطمة فوزى عبدالعاطى : " العلاقة الإنسانية بين الأستاذ والطلاب رؤية استراتيجية لرفع مستوى الأداء الجامعى " - من بحوث الندوة العلمية السابعة لقسم أصول التربية بعنوان " التخطيط الاستراتيجى فى التعليم العالى " - فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠ – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة طنطا – طنطا – ٢٠١٠ .

فتحى درويش عشيبة : " الإدارة الجامعية فى مصر بين التفاعل مع التحديات المعاصرة ومشكلات الواقع " – المؤتمر العلمى الرابع بعنوان " التربية ومستقبل التنمية البشرية فى الوطن العربى على ضوء تحديات القرن الحادى والعشرين - فى الفترة من ٢١ – ٢٢ أكتوبر ٢٠٠٢ - كلية التربية - فرع الفيوم - جامعة القاهرة -٢٠٠٢م .

فريد النجـار : " استراتيجيات التسويق العالمي بالجامعات " – من بحوث المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية – المنعقد في جامعة القاهرة في الفترة من ١٨ – ١٩ مارس ١٩٩٨ – المجلس الأعلى للجامعات – القاهرة – ١٩٩٨ .

فوزية سبيت الزبيـر :"التعاون بين الجامعة والصناعة نحو اقتصاد المعرفة لتطوير البحث العلمي وتحقيق التنمية القابلة لاستدامة مشروع وادي الرياض للتقنية أنموذجا ، شراكة وادي الرياض ، مقومات نجاح الشراكة " دراسة مقدمة لمنتدى الشراكة المجتمعية في مجال البحث العلمي ( صناعة البحث العلمي في المملكة ) – المنعقد في الفترة من ٢٦ – ٢٧ إبريل ٢٠١١ .

كاظم حسين : " الإدارة والعولمة واتفاقية الجات ما لها وما عليها " مجلة الإدارة – المجلد (٣٣) ، العددان ٤ ، ٣ اتحاد جمعيات التنمية الإدارية – القاهرة – إبريل ٢٠٠١م .

كلية الآداب : مؤتمر كيف نقرأ الفلسفـة ؟ - في الفترة من ٣ – ٤ نوفمبر ٢٠١٠ – جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

كلية التجارة : ندوة آليات السيطرة على الأسواق وصيانة القدرة التنافسية للشركات – في ١٤ يناير ٢٠١٠ – جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

كلية التربيـة : ندوة الأمان في استخدام الأعشاب الطبيعية للعلاج – في شهر ديسمبر ٢٠١٠ – جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

كلية الحقوق : مؤتمر الاتجاهات التشريعية الحديثة في التنظيم القضائي – في مارس ٢٠١٠ – جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

مؤتمر القانون والصحـة – في الفترة من ٣١ مارس إلى ١ إبريل ٢٠١٠ – جامعة أسيوط – ٢٠١٠ .

كلية الطب البيطري : " حمى الوادي المتصدع خطر على الحدود " – ندوة علمية – في يوم الثلاثاء الموافق ٢٠٠٨/٢/٢٦ – كلية الطب البيطري – جامعة كفر الشيخ – ٢٠٠٨ .

كلية الهندسة : " المؤتمر الدولي الأول للهندسة والبيئـة " – في ٣ – ٥ نوفمبر ٢٠١٣ – جامعة أسيوط – أسيوط – ٢٠١٣ .

كلية رياض الأطفـال : مؤتمر قضايا الطفولة في القرن الحادي والعشرين– في ٢٤ مارس ٢٠١٠ – جامعة الإسكندرية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

كمال المنوفي : " أزمة الهوية والدور " – في عبد العزيز شادي ( محرر ) : مستقبل المجتمع والتنمية في مصر رؤية الشباب ، المؤتمر السنوي الثاني للباحثين الشباب : مصر في عيون شبابها – مركز دراسات وبحوث الدول النامية – كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة القاهرة – ٢٠٠٢ .

مجدي محمد محمود طايل : " توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال - ورقة عمل للمتلقي الإداري الثاني الذي تقيمه الجمعية السعودية للإدارة تحت عنوان الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة في الوطن العربي - في الفترة من ٧ - ٨ مارس ٢٠٠٤ - الرياض - ٢٠٠٤ .

المجلس الأعلى للجامعات : " التقرير النهائي والتوصيات " للمؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية - في الفترة من ١٨ - ١٩ - مارس ١٩٩٨ - القاهرة - ١٩٩٨ .

محمد بن عبدالعزيز العوهلي :" دور وزارة التعليم العالي في دعم البحث العلمي في الجامعات : حالياً ومستقبلياً " - المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربيـة - المجلد (٢) - في الفترة من ٢٤ - ٢٧ فبراير ٢٠٠٨ - الرياض - ٢٠٠٨ .

محمد عبد اللاه وآخرون ، " المدخل الاستراتيجي لتسويق الخدمات الجامعية " -المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية - المنعقد في جامعة القاهرة في الفترة من ١٨ - ١٩ مارس ١٩٩٨ - المجلس الأعلى للجامعات - القاهرة - ١٩٩٨ .

محمد عبدالحميد محمد ، أسامة محمود قرنى : " استراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم فى ضوء معايير الإعتماد لبعض الدول " - المؤتمر السنوى الثالث عشر بعنوان الإعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية - فى الفترة من ٢٤ - ٢٥ يناير ٢٠٠٥ - الجزء الثانى - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالإشتراك مع كلية التربية ببنى سويف - جامعة القاهرة - دار الفكر العربى - القاهرة - ٢٠٠٥ .

محمد عبداللاه وآخرون،" المدخل الاستراتيجى لتسويق الخدمات" - المؤتمر القومى الأول لتسويق الخدمات الجامعية- المنعقد فى جامعة القاهرة فى الفترة من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨ - القاهرة - ١٩٩٨ .

محمد عبدالوهاب العزاوى ، جمال داود سلمان الدليمى : " جودة التعليم فى الجامعات العربية الخاصة " - المؤتمر العربى الثالث " الجامعات العربية التحديات والآفاق " - فى الفترة من ٩ - ١١ يناير ٢٠١٠م - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية - القاهرة - ٢٠١٠م .

محمد عزالدين رشاد :" تقويم الأداء الجامعى " - مؤتمر جامعة القاهره لتطوير التعليم الجامعى ( رؤية لجامعة المستقبل ) - فى الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩م - المجلد الأول - نهضة مصر للنشر والتوزيع - القاهره - ١٩٩٩ .

محمد محمد إبراهيم : " إدارة التغير من أجل إدارة جامعية أفضل " دراسة حالة " المؤتمر العلمى السنوى الثانى " الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال - فى الفترة من ٦ - ٧ أبريل ٢٠٠٠ - اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال - المجلس الأعلى للجامعات - القاهرة - ٢٠٠٠

محمود السيد عباس : " مهارة استخدام نموذج SWOT في التخطيط الاستراتيجي للحصول على الجودة والاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم المختلفة " - المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر ( العربي السادس ) بعنوان ( آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي ) - الجزء : الأول - في الفترة من ٢٥ - ٢٦ نوفمبر ٢٠٠٧ - مركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس - مطبعة جامعة عين شمس - القاهرة - ٢٠٠٧ .

مصطفى عبدالقادر : " التعليم العالى من أجل التنمية ، اتجاهات وخبرات بعض الدول " - من بحوث ندوة التعليم العالى والتنمية فى الوطن العربى - فى الفترة من ٢٠-٢٢ نوفمبر ١٩٩٨ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - مركز البحوث العربية - القاهرة - ١٩٩٨ .

ممدوح الموصلى ، فتح الله الشيخ ، فريد النجار ، " التسويق الجامعى المقارن : دراسة استكشافية لإنجازات بعض الدول - المؤتمر القومى الأول لتسويق الخدمات الجامعية - المنعقد فى الفترة من ١٨-١٩ مارس ١٩٩٨ - المجلس الأعلى للجامعات - القاهرة - ١٩٩٨ .

منير عبدالله حربى ، سعيد عبدالغفار محمد زقزوق : " تطبيقات عملية لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجى المستخدمة فى تطوير العملية التعليمية بالتعليم الجامعى " - الندوة العلمية السابقة لقسم أصول التربية - فى يوم الثلاثاء الموافق ١١ مايو ٢٠١٠م ، قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة طنطا - ٢٠١٠ .

ناجى شتلة ، محمود فرج ، " تجربة الجامعة الأمريكية فى تقويم الأداء الجامعى " - مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى " رؤية لجامعة المستقبل " - فى الفترة من ٢٢-٢٤ مايو ١٩٩٩ - قاعة الاحتفالات الكبرى بجامعة القاهرة - القاهرة - ١٩٩٩ .

ناهد عزالدين : " دور المؤسسة الجامعية : وضع الأهداف أم تنفيذ السياسات ؟ " – المؤتمر الثامن عشر للبحوث السياسية بعنوان التعليم العالي في مصر ، خريطة الواقع واستشراق المستقبل – المجلد : الأول – في الفترة من ١٤ – ١٧ فبراير ٢٠٠٥ – مركز البحوث السياسية – جامعة القاهرة – القاهرة – ٢٠٠٦ .

نصر الدين شهاب : " مسارات مقترحة لقبول الطلاب كمدخل لتطوير الأداء الجامعى فى مصر – مؤتمر جامعة القاهرة لتطوير التعليم الجامعى " رؤية لجامعة المستقبل – فى الفترة من ٢٢ – ٢٤ مايو ١٩٩٩ – المجلد الثانى – قاعة الاحتفالات بجامعة القاهرة – القاهرة – ١٩٩٩ .

وزارة التعليم التعالى ،" مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالى " – مؤتمر القاهرة القومى للتعليم العالى – المنعقد فى الفترة من ١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠- بمركز القاهرة الدولى للمؤتمرات – القاهرة ٢٠٠٠ .

(٣) الرسائل العلميـة :

إبراهيم الأشقر : دراسة واقع التخطيط الاستراتيجى لدى مديرى المنظمات غير الحكومية الأهلية فى قطاع غزة – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التجارة – الجامعة الإسلامية – غزة – ٢٠٠٦ .

أحمد عبدالسلام الأشقر : تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية لجامعة الأزهر فى ضوء بعض الخبرات المعاصرة - رسالة ماجستير- غير منشورة - قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة - كلية التربية - جامعة الأزهر – القاهره - ٢٠١٢

إيمان أحمد محمد عزب : الثقة التنظيمية والميزة التنافسية بالمدرسة الثانوية العامة فى جمهورية مصر العربية فى ضوء بعض الخبرات الأجنبية المعاصرة " دراسة مقارنة " – رسالة دكتوراه غير منشورة – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس – القاهرة – ٢٠١٠ .

جبل حامد على حسن: تخطيط التعليم الجامعى فى مصر فى ضوء خبرات بعـض الـدول- رسالة دكتوراه- غير منشورة- قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة كفرالشيخ- ٢٠٠٧ .

حاتم نجود : تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجى لبناء ولائه – رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة الجزائر - الجزائر - ٢٠٠٥ .

حسام أحمد أبوالعيلة رخا : تسويق الخدمات الجامعية . دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة طنطا - رسالة ماجستير غير منشورة - قسم إدارة الأعمال كلية التجارة- جامعة طنطا-٢٠٠٨ .

حسام حمدى عبدالمجيد : نظام مقترح لتسويق تخصصات الدراسة باللغات الأجنبية بالجامعات ضوء بعض الخبرات المصرية والأجنبية- رسالة دكتوراه- غير منشورة- قسم أصول التربية- كلية التربية- جامعة حلوان- ٢٠٠٢.

رشا سعد عبدالشافى شرف : "استراتيجية مقترحة لتطوير التعليم الجامعى فى مصر دراسة مستقبلية" – رسالة دكتوراه – غير منشورة – قسم أصول التربية – كلية التربية – جامعة حلوان -٢٠٠٢.

سامية إسماعيل هاشم سكيك : تنمية مهارات مديرى المدارس الثانوية فى مجال التخطيط الاستراتيجى فى محافظات غزة – رسالة ماجستير غير منشورة – قسم أصول التربية والإدارة التربوية – كلية التربية – الجامعة الإسلامية – غزة ، ٢٠٠٨ .

شيرين حامد أبو وردة : استخدام مدخل تجزئة السوق لتعظيم القيمة للعميل – رسالة دكتوراه غير منشورة – كلية التجارة – جامعة المنصورة – ٢٠٠٦ .

عائدة محمد مكرد علوان العريقى : دراسة تقويمية لدور الجامعات اليمنية فى مجال خدمة المجتمع فى ضوء الخبرات العالمية المعاصرة – رسالة دكتوراه غير مشورة – قسم أصول التربية – معهد الدراسات التربوية – جامعة القاهرة – القاهرة – ٢٠٠٦ .

عمر نصير مهران رضوان : تطوير إدارة تسويق الخدمات التعليمية بالجامعات المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر – رسالة دكتوراه – غير منشورة – قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية – كلية التربية – جامعة عين شمس – ٢٠١٢ .

محمود رجب محمود زقزوق : التخطيط الاستراتيجى للتسويق كمدخل لتعظيم قيمة المنشأة دراسة تطبيقية- رسالة ماجستير- غير منشورة - قسم إدارة الأعمال-كلية التجارة-جامعة عين شمس-٢٠٠٣ .

**(٤) الكــتــب :**

**إبتهاج مصطفى عبدالرحمن : الإدارة الاستراتيجية ، البدائل ، التنفيذ والرقابة وإدارة التغيير - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة - ١٩٩٥ .**

**إبراهيم بدران وأخرون : تطوير التعليم العالي في مصر وتحديات المستقبل - مكتبة الشروق الدولية - القاهرة - ٢٠٠٥ .**

**إبراهيم عباس الزهيري : الإدارة المدرسية والصفية ، منظور الجودة الشاملة - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٨ .**

**أحمد إبراهيم أحمد : نحو تطوير الإدارة المدرسية ، دراسة نظرية وميدانية - مكتبة المعارف الحديثة - الإسكندرية - ٢٠٠٢ .**

**أحمد إسماعيل حجـي : التربية المستمرة والتعليم مدى الحياة ، التعليم غير النظامي وتعليم الكبار واللاأمية أصول نظرية وخبرات عربية وأجنبية - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٣**

**أحمد إسماعيل حجى : تطوير التعليم فى زمن التحديات ، الأزمة وتطلعات المستقبل - مكتبة النهضة المصرية - القاهرة ، ٢٠٠٤م .**

**أحمد إسماعيل حجى ، لبنى محمود عبدالكريم : التعليم العالى والجامعى المقارن حول العالم جامعات المستقبل واستراتيجيات التطوير نحو مجتمع المعرفة - عالم الكتب - القاهره - ٢٠١١م .**

**أحمد الخطيب : البحث العلمى والتعليم الجامعى - دار المسيرة - عمان - ٢٠٠٣ .**

**أحمد القطامين : التخطيط الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية - دار مجدلاوى للنشر والتوزيع - عمان - الأردن - ١٩٩٦ .**

**أحمد ثابت : " تغير طبيعة ودور الدولة المصرية في ضوء النمو التابع وسياسات صندوق النقد الدولي " - في محمود عبد الفضيل وأخرون : المجتمع والدولة في الوطن العربي في ظل السياسات الرأسمالية الجديدة - العدد : ١ - مركز البحوث العربية ومنتدى العالم الثالث - مكتبة مدبولي - القاهرة - ١٩٩٦ .**

أحمد جبر : إدارة التسويق . المفاهيم . الاستراتيجيات . التطبيقات - المكتبة العصرية- المنصورة-٢٠٠٧ .

أحمد حسين الصغير : التعليم الجامعى فى الوطن العربى ، تحديات الواقع ورؤى المستقبل ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٥ .

أحمد سيد مصطفى : الإدارة الاستراتيجية. دليل المدير العربى للتفكير والتغيير الاستراتيجى- القاهره ، د.ن ٢٠٠٥ .

تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجى .. رؤية مدير القرن الحادى والعشرين – ط٣ – دار الكتب – القاهرة – ٢٠٠٠م .

أحمد صقر عاشور : التنمية وقضايا الإصلاح المؤسسى فى مصر - دار الجامعيين للطباعة والتجليد - الإسكندرية - ٢٠٠٤ ، ص ص ١٤٦ - ١٤٧ .

أحمد عزت وآخرون : الحرة الأكاديمية واستقلال الجامعات المصرية بين سياسات القمع وغياب الرؤية – مؤسسة حرية الفكر والتعبير – القاهرة – ٢٠١١ .

أحمد ماهر : دليل المدير خطوة بخطوة فى الإدارة الاستراتيجية - الدار الجامعية - الإسكندرية - ١٩٩٩ .

أحمد محمد غنيم : التسويق مدخل التحليل المتكامل – د . ن – ٢٠٠٩ .

أشرف السعيد أحمد محمد : الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية – دار الجامعة الجديدة – القاهرة – ٢٠٠٨ .

أشرف السعيد أحمد محمد : الجودة الشاملة والمؤشرات فى التعليم الجامعى – دار الجامعة الحديثة – الإسكندرية – ٢٠٠٧ .

أفراج محمد محسن عقلان : التخطيط الاستراتيجى لتطوير الإشراف التربوى – دار الوفاء – الإسكندرية – ٢٠٠٩ .

برانت دافير ، لندا إليسون : الإدارة المدرسية فى القرن الحادى والعشرين – ترجمة : السيد عبدالعزيز البهواشى – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة – ١٩٩٩ .

بشير عباس العلاق ، حميد عبدالنبى الطائى : تسويق الخدمات ( مدخل استراتيجى ، وظيفى ، تطبيقى ) - دار العقل – عمان – ٢٠٠٥م .

توفيق محمد عبدالمحسن : التسويق ، وتحديات التجارة الإلكترونية – دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .

ثابت عبدالرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى : التسويق المعاصر – الدار الجامعية – الإسكندرية –٢٠٠٥ .

ثامر البكرى : التسويق ، أسس ومفاهيم معاصرة – دار اليازور العلمية – عمان – ٢٠٠٦ .

جابر محمود طلبة : التجديد التربوى من أجل جامعة المستقبل ، آفاق الخطاب التربوى ، المنصورة .

جمال الدين المرسى وآخرون : التفكير الاستراتيجى والإدارة الاستراتيجية ، منهج تطبيقى – الدار الجامعية – القاهرة – ٢٠٠٢ .

جودت عزت عطوى : الإدارة التعليمية والإشراف التربوي : أصولها وتطبيقاتها – دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠٤ .

حامد عمار : مواجهة العولمة فى التعليم والثقافة ، سلسلة دراسات فى التربية والثقافة - العدد ( ٨ ) - الدار العربية للكتاب - القاهرة ، ٢٠٠٠م .

حسن أحمد الطعانى : التدريب ، مفهومه ، فعالياته ، بناء البرامج التدريبية وتقويمها – دار شروق – عمان – الأردن – ٢٠٠٢ .

حسين كامل بهاء الدين : التعليم والمستقبل – القاهرة – دار المعارف – ١٩٩٧.

حمدى أبوالفتوح عطيفه : منهجية البحث العلمى وتطبيقاتها فى الدراسات التربوية والنفسية – دار النشر للجامعات – القاهره – ١٩٩٦ .

حميد الطائى وآخرون : الأسس العلمية للتسويق الحديث ٠مدخل شامل - اليازورى - عمان - الأردن -٢٠٠٧ .

خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد صبحى إدريس : الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجى - دار اليازوى العالمية للنشر والتوزيع - الأردن - ٢٠٠٧ .

رافدة الحريرى ، محمود أسامة جلال ؛ محمد عبدالرازق إبراهيم : الإدارة والتخطيط التربوى دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .

رافدة عمر الحريرى ، سعد زناد درويش : القيادة وإدارة الجودة فى التعليم العالى - مكتب دار الثقافة - عمان - ٢٠١٠ .

رضا إبراهيم المليجـي : إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق - عالم الكتب - القاهرة - ٢٠١٢ .

زكي خليل المساعد : تسويق الخدمات وتطبيقاته - دار المناهج عمان - الأردن - ٢٠٠٥ .

سامى أبو الروس : إدارة الموارد البشرية - دورة تدريبية - الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠٠٤

دورة تدريبية فى التخطيط الاستراتيجى - الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠٠٤ .

سعاد بسيوني عبدالنبي : نظام التعليم في مصر والاتجاهات العالميـة - دار الكتب المصرية - القاهرة - ٢٠٠٨ .

سعاد بسيونى عبدالنبى وآخرون : التربية المقارنة ، منطلقات فكرية ودراسات تطبيقية - مكتبة زهراء الشرق - القاهره - ٢٠٠٥ .

سعد ياسين : الإدارة الاستراتيجية - دار اليازورى العملية للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠٢ .

سعيد طه محمود ، السيد محمد ناس : قضايا في التعليم العالي والجامعي - مكتبة النهضة المصرية - القاهرة - ٢٠٠٣ .

سعيد يس عامر : البعد الثالث لإدارة القرن الحادى والعشرين - إتراك للنشر - القاهرة - ١٩٩٧ .

**سيد عاشور أحمد : تطوير الأداء الجامعي – مطبعة جامعة أسيوط – أسيوط – ٢٠٠٨ .**

**سيد محمد جاد الرب : إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالى ، استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين – دار الفكر العربى – القاهرة – ٢٠٠٩ .**

**شهيد يوسف ، كورونا بشيما : دور الجامعات في التنمية الاقتصادية – ترجمة : شعبان خليفة – الهيئة المصرية العامة للكتاب – القاهرة – ٢٠٠٨ .**

**صلاح عبدالحميد مصطفى ، قدرى فاروق عمر : مقدمة فى الإدارة والتخطيط التربوى – مكتبة الرشد – الرياض – ٢٠٠٦ .**

**طارق طه : التسويق بالإنترنت والتجارة الإلكترونية – دار الجامعة الجديدة – الإسكندرية – ٢٠٠٧ .**

**طلعت أسعد عبدالحميد : التسويق الفعال – كيف تواجه تحديات القرن ٢١ – دار النهضة العربية – القاهرة – ٢٠٠٠ .**

**عبد العزيز مخيمر : دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي – المنظمة العربية للتنمية الإدارية التابعة لجامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠٠٥ .**

**عبدالباسط محمد دياب : تطوير الإدارة الجامعية : دراسة حالة كليات التربية في عدة دول – العلم والإيمان – دسوق ، كفر الشيخ – القاهرة – ٢٠٠٧ .**

**عبدالجواد بكر وآخرون : نظم التعليم بين النمطية والتحديث ، نماذج عالمية ، دار الوفاء – الإسكندرية – ٢٠١١ .**

**عبدالحميد عبدالفتاح المغربى : الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين – مجموعة النيل العربية – القاهرة – ١٩٩٩ .**

**عبدالحميد عبدالفتاح المغربى : الإدارة الاستراتيجية . بقياس الأداء المتوازن- المكتبة المصرية - المنصورة - ٢٠٠٦ .**

**عبدالرحمن أبو المجد رضوان : التعليم الجامعى الواقع وتحديات المستقبل النموذج المصرى – عالم الكتب – القاهرة – ٢٠٠٦ .**

عبدالسلام أبو قحف : الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - ٢٠٠٠ .

-العولمة وحاضنات الأعمال - مكتبة الإشعاع - الإسكندرية - ٢٠٠٢م .

عبدالعزيز أبونبعة : دراسات فى تحديث الإدارة الجامعية - مؤسسة الوراق - عمان - ٢٠٠٤

عبدالعزيز أحمد داوود : إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمى فى مؤسسات التعليم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - القاهرة - ٢٠١١ .

عبدالغني عبود : إدارة التربية في عالم متغير - دار الفكر العربي - القاهرة - ٢٠٠٠ .

عبدالكريم أبو الفتوح درويش : التخطيط الاستراتيجى بين النظرية والتطبيق - د.ن - ٢٠٠٣

عبدالله الرشدان ، نعيم حبيب الجعنينى : المدخل إلى التربية والتعليم - دار الشروق - عمان - ١٩٩٤ .

عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة ، رؤية في شئون التربية وأوضاع التعليم - الطبعة الرابعة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة - ٢٠٠٠ .

عصام الحناوى : " قضايا البيئة والتنمية فى مصر ، الأوضاع الراهنة وسيناريوهات مستقبلية حتى عام ٢٠٢٠ - منتدى العالم الثالث - دار الشروق - القاهرة - ٢٠١٠م .

عصام الدين أمين أبوعلقة : الترويج : النظرية والتطبيق - الجزء الثالث - مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع - الإسكندرية - ٢٠٠٢ .

التسويق ، مفاهيم واستراتيجيات - مؤسسة حورس الدولية - القاهرة - ٢٠٠٢ .

على صالح جوهر : انعكاسات التحديات المعاصرة على التعليم في الوطن العربي - المكتبة العصرية - المنصورة - القاهرة - ٢٠٠٨ .

على عباس : أساسيات علم الإدارة - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ، الأردن - ٢٠٠٤ .

على ماهر خطاب : القياس والتقويم فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهره – ٢٠٠٣ .

مناهج البحث فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهره – ٢٠٠٢ .

فاروق شوقى البوهى : أساليب ومناهج البحث فى التربية وعلم النفس – دار الوفاء – الإسكندرية – ٢٠١١ .

التخطيط التربوى ، عملياته ومداخله وارتباطه بالتنمية والدور المتغير للمعلم – دار الوفاء – الإسكندرية – ٢٠١١م .

فاروق عبده فليه : اقتصاديات التعليم ، مبادئ راسخة واتجاهات حديثة – دار المسيرة – عمان – ٢٠٠٣ .

فتحى درويش عشية : دراسات فى تطوير التعليم الجامعى على ضوء التحديات المعاصرة – الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعى – القاهرة – ٢٠٠٩ .

فريد النجار : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة.رؤى التنمية المتواصلة- أيتراك للنشر والتوزيع-القاهرة-٢٠٠٠ .

التخطيط الاستراتيجى والمدير العربى آليات استشراف المستقبل عام ٢٠٥٠ العربى ، القومى ، القطاعى ، المؤسسى – الدار الجامعية – القاهرة – ٢٠١٠/٢٠٠٩م .

فلاح حسن عداى الحسينى : الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة – دار وايل للنشر – عمان – ٢٠٠٠ .

فهد سليم الحطيب ، محمد سليمان عواد : مبادىء التسويق ، مفاهيم أساسية – دار الفكر العربى – عمان – الأردن – ٢٠٠٠م .

فيليب كوتلر وجارى ارمسترونج : أساسيات التسويق – تعريب : سرور على إبراهيم سرور – الرياض – دار النشر – ٢٠٠٧ .

لمياء محمد أحمد : نظم الجودة ومتطلبات تسويق الخدمات الجامعية - المؤسسات العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية – القاهرة – ٢٠٠٩ .

مؤيد سعيد سالم : الإدارة الاستراتيجية – دار وائل للنشر والتوزيع – عمان – ٢٠٠٥ .

محمد إبراهيم عبيدات : استراتيجية التسويق ( مدخل سلوكى ) – ط:٣ – دار وائل ٠ عمان – الأردن – ٢٠٠٢ .

محمد أحمد درويش : الإدارة الاستراتيجية للمنظمات التعليمية طبقاً للمواصفات والمعايير العالمية ، (الجامعات – الكليات التكنولوجية ) ، ٢٠٠٨ .

محمد أحمد عوض : الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلميـة – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠١ .

محمد أحمد عوض : الإدارة الاستراتيجية – الأصول والأسس العلمية – الدار الجامعية – الإسكندرية -٢٠٠٤م .

محمد الصيرفى : التسويق الاستراتيجى – المكتب الجامعى الحديث – الإسكندرية – ٢٠٠٩ .

خطط وبرامج العمل – مؤسسة حورس الدولية – الإسكندرية – ٢٠١٠ .

محمد المحمدى الماضى : الإدارة الاستراتيجية – الطبعة السادسة – جامعة القاهرة – القاهرة – ٢٠٠٦م .

محمد حسنين العجمى : الإدارة والتخطيط التربوى ، النظرية والتطبيق ، الطبعة : الثانية ، دار المسيرة ، عمان – ٢٠١٠ .

محمد سرحان خالد المخلافى : القيادة الفاعلة وإدارة التغيير – مكتبة الفلاح – القاهرة – ٢٠٠٧ .

محمد صبرى حافظ ، السيد محمود البحيرى : تخطيط المؤسسة التعليمية – عالم الكتب – القاهرة – ٢٠٠٦ .

محمد عبدالخالق مدبولى : التخطيط المدرسى والاستراتيجى – الدار العربية للكتاب – القاهرة -٢٠٠١ .

محمد عبدالسلام حامد ، بدراوى زيدان ؛ السيد السيد محمود البحيرى : تمويل التعليم الجامعى واتجاهاته المعاصرة – عالم الكتب – القاهرة – ٢٠٠٨ .

محمد عبدالعظيم : إدارة التسويق ، مدخل معاصر – الدار الجامعية – القاهرة – ٢٠٠٨ .

محمد علي عزب : التعليم الجامعي وقضايا التنمية – مكتبة الأنجلو المصرية – القاهرة – ٢٠١١ .

محمد فريد الصحـن ، نبيلة عبـاس : مبادئ التسويق – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٤

محمد مدبولى : التخطيط المدرسى الاستراتيجى – الدار العربية للكتاب – القاهرة – ٢٠٠١ .

محمود جاسم محمد الصميدعى : استراتيجيات التسويق مدخل " كمى وتحليلى " – الحامد – عمان – الأردن – ٢٠١٠ .

محمود عباس عابدين : قضايا تخطيط التعليم واقتصادياته بين العالمية والمحلية – الدار المصرية اللبنانية – القاهرة – ٢٠٠٣ .

محمود محمد الهادى : أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية – المكتبة الأكاديمية – القاهره – ١٩٩٥ .

مريم محمد إبراهيم الشرقاوى : دراسات فى الإدارة التعليمية – مكتبة النهضة المصرية – القاهرة – ٢٠٠٤ .

مصطفى السعيد : الاقتصاد المصري وتحديات الأوضاع الراهنة ، مظاهر العنف، الأسباب ، العلاج – دار الشروق – القاهرة – ٢٠٠٢ .

منى أبوسنـة : " سياسة التعليم والتعددية الثقافية في الألفية الثالثـة " – في عبدالغني عبود التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة – دار الفكر العربي – القاهرة – ٢٠٠٢ .

منى شفيق : التسويق بالعلاقات – المنظمة العربية للتنمية الإدارية – بحوث ودراسات – جامعة الدول العربية – القاهرة – ٢٠٠٥ .

نادية أبو الوفا العارف ، محمد عبدالعظيم ؛ أمين مختار ياقوت : التسويق فى الألفية الثالثة – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٨ .

نادية العارف : التخطيط الاستراتيجى والعولمة – الدار الجامعية – الإسكندرية – ٢٠٠٢ .

نجم عبود نجم : " أخلاقيات الإدارة فى عالم متغير " بحوث ودراسات - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - ٢٠٠٦ .

نزار عبدالمجيد البراوى ، أحمد محمد فهمى البرزنجى : استراتيجيات التسويق .. المفاهيم ، الأسس ، الوظائف - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٤ .

نعيم حافظ أبو جمعة : التسويق الابتكارى - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة - ٢٠٠٣ .

هاشم فوزى دباس العبادى ، يوسف حجيم الطائى ؛ أفنان عبد على الأسدى : إدارة التعليم الجامعى ، مفهوم حديث فى الفكر الإدارة المعاصر - عمان - الأردن - ٢٠٠٨ .

هاني الصمور : تسويق الخدمات - دار وائل للنشر - عمان - ٢٠٠٥ .

الهلالى الشربينى الهلالى : التخطيط الاستراتيجى وديناميكية التغير فى النظم التعليمية - المكتبة العصرية - ٢٠٠٦ .

التعليم الجامعي في العالم العربي في القرن الحادي والعشرين - دار الجامعة الجديدة - إسكندرية - ٢٠٠٧ .

يحيى ملحم : التمكين كمفهوم إدارى معاصر - المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، أربد ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ٢٠٠٦ .

## ثانياً : المراجع الأجنبية:


**A- Dictionaries:**

Judy Pearsall (Ed.,); **The New Oxford Dictionary of English**, Oxford University Press, Oxford, 2001.

**B- Reports:**

University of Michigan Flint; **Detroit Teacher Project, Education with Secondary Certification,** 2012.

Human Science Research Council; **Government Incentivisation of Higher Education-Industry Research Partnership in : An Audit of THRIP and the Innovation Fund,** 2004.

Nathan Brown & Carrie Rosefsky : " Egypt's constitutional ghosts Deciding the terms of cario's Democratic transition – the Muslim Brotherhood After Mubarak " **– foreign Affairs** –New York, Washington 2011.

University of Michigan Flint; **Comprehensive 5- year Capital Quality Plan Fy 2014.**

University of Michigan; **Strategic Plan for Enterprise Administrative Information Systems**, N.D.

The university of Michigan Flint Regents Communication, **2007 / 2008 State Appropriation Request,** the Regents November 17, 2006.

Nottingham Trent University; **Strategic Plan 2010 – 2015,** Board of Governors, 22 November 2010, p. 8.

South West Arts Marketing; **Strategic Marketing Planning,** England, April 2002.

Michigan Flint University: **Marketing Strategy Purpose Group Report**, June 2003.

Nottingham Trent University : **Strategic Plan 2004 – 2010**, Ntu All Rights Reserved, 2004.

Don and Erson, Richard Johnson, Bruce Milligan, " Strategic Planning in Australian Universities " , **This Report is Funded Under the Evaluations and in Visitations Programm of the Department of Educations, Training and Youth Affairs,** Commonwealth of Australia, 1999.

University of Michigan. Flint; **Comprehensive 5 – year Capital Quality Plan Fy 2014,** November 2012.

Nottingham Trent University Equal Opportunities Policy.

University of Michigan; Strategic Plan For Enterprise Administrative Information Systems. N. D.

Nottingham Trent University; Strategic Plan 2004-2010.

Michigan Flint University; **Excellence by Desing Strategic Plan 2011-2016**.

Robert Zemsky (et. al.,); **Remaking the American University : Market-Smart and Mission-Centered,** Rutgers University Press, 2005.

Nottingham Trent University; **Strategic Plan 2004-2010,** All rights Reserved, 2007.

Michigan Flint University; **Excellence By Design Strategic Plan 2010-2016.**

Nottingham Trent University; **Annual Report 2011.**

**C- Periodicals:**

S. Goldstein, & Johnston, R. The Service Concept : the missing link in service Design Research? **Journal of Operation Management**, No. 20.

Subotzky, George; **Alternatives to the Enter Preneurial University**, New Models of Knowledge Production in Community Service Programs, **Higher Education,** No. 38, 1999.

Serow, Mel; **UM-Flint Receives National Recogition For Community Engagement,** University of Michigan-Flint News, January 10th 2011.

Shah, Abhay H. Laino; " Marketing a US University to International Students : which approach is best-standardization adaptation or contingency? An investigation of consumer needs in seven countries, " **Journal of Marketing for Higher Education** ", vol. 16, No. 1, 2006.

Naude, Pete & Jonathan Ivy; " The Marketing Strategies of Universities in the United Kingdom", **The International Journal of Educational Management,** vol. 13, No. 3, 1999.

Tudor, Col. Bor CEA; " Professional Qualification in the Knowledge Society", **Revista Academical Fratelar Terestre**, No. 2, 2009.

Marginson, Simon; " Competition and Markets in Higher Education : a glonacal analysis", **Policy Future in Education,** vol. 2, No. 2, 2004.

Mcclamroch, Jo Jacqueline J. Byrd, Steven L. Sowell, " Strategic Planning : Politics. Leadership and Learning ", **Journal of academic Librarianship,** vol. 27, No. 5, September 2001.

Mohr, Jay Hans Spekman; Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, **Strategic Management Journal,** Vol. 15, 1994.

Walker, Brittney Sirus Welch, Times Senior; " Reporter Innovation Incubator Develops Future Leaders ", **This Article Originally Appeared in the Michigan Flint,** Flint, February 18, 2012.

Lorenzen; Michal. " Teaching and Learning on the web Academic Exchange ", Vol. 7, No. 1, **Academic Exchange Quarterly,** Spring 2003.

W, Paskill Joseph; Measuring Marketing Return on Investment for Higher Education, **Journal of Marketing Strategies and Solutions for Higher Education**. Retrieved, at May 2010, from: www.Psand.com.

lorenzen Michael; " The Land of Confusion, High School Students and Their Use of the web for Research ", **Journal Research Strategies,** Vol. 18, No. 2, 2nd, Elsevier, 2002.

A, liu, H., leach, M. P. & Bernhardt, K. l., " Examining customer value perceptions of organizational Buyers when sourcing from multiple vendors", **Journal of Business research,** Vol. 58 2005.

Gummesson, Evert; Productivity Quality and Relationship Marketing in Service Operations " **International Journal of Contemporary Hospitality Management"**, Vol. 10, No. 1. 1998.

K, Aim Ghosh, Bajshekhar. Javalgi, Thomasw. Whipple; Service Strategies for Higher Educational Institutions Based on Student Segmentation, **Journal of Marketing for Higher Education** , Vol. 17, No. 2.

Nottingham Trent University; Annual Report Launch 2005,

W, Ggorge prigge : University – industry partnerships : what do they mean to universities? **Industry and Higher Education,** Vol. 19, No. 3, 2005.

Tunseth, Jane and craig Nowicki, " The Promise of Partnership ", **Principle – Leadership**, Vol. 4, No. 4, 2003.

Foundation for community Association Research : **Report3, Strategic Planning**, Alexandria, 2001.

Deloudes, Maria Machado, James S. Taylor; " The Struggle for Strategic Planning in European Higher Education : The Case of Portugal " **Research in Higher Education Journal,** Academic and Business Research Institute, 2010.

Abdulla, Masood Badri, et. al., " The Baldrige Education Criteria for Performance Excellence Framework Empirical test and validation, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 23, No. 9, 2006.

Topor, Bob; " Public relations in higher education " **marketing higher. Education newsletter,** Vol. XIII, No. 9, November, 1999.

New man, Cynthia; " The current state of marketing Activity Among Education Institutions ", **Journal of marketing for Higher Education.** Volume 12, Issuel January 2002.

S, Robert Toper; " How to market your school, community college, college or university: Hybrid marketing for Higher Education", **marketing higler education newsletter,** Vol. xill, No. 1, january 1999.

Abell, F.; " The future of strategy is leadership **journal of Business Research**, Vol. 59. march, 2006.

Linde, C.**;** Strategic Quality Planning for Teachers in the New millennium, **Journal of Education,** Vol. 121, No. 3, 2001.

Rubenstein, Herb; Strategic planning Tools for futurists, **futures research Quarterly,** Vol. 16, No. 3, 2000.

Ramona, Ana – Bologa & et. al., : " Higher Education ERPS: Implementation Factors and their interdependencies" **Wseas Transactions on Computers,** Issue 4, Vol. 8, April 2009.

Linstrom, Johnny: A System for Quality Improvement in Higher Education, **European Journal of Higher Education,** Vol. 19, Issue. 3, 1994.

Maringe, Felix; " University marketing: perceptions, practices and prosects in the less Developed world", **Journal of marketing for Higher Education,** Vol. 15, issue.2, April 2006.

Kotler, Philip and Sidney Levy; Broadening the concept of Marketing, **Journal of Marketing**, Vol:33, No:1, Jan 1996.

Bush, Victoria: Marketing The Business School , An Exploratory Investigation ,**Journal Of Marketing Education** Vol. 20, Issue.1, Sage Pub.Inc.M.Y, Spring 1998.

Trin, R, Petter, J, "Strategic Marketing of Further and Higher Education Partnership Arrangements of Centers of Centers of Entrepreneurship", **The International Journal of Education Management,** Vol. 17, No. 2, 2003.

Luxton, Andrea; "**Strategic Planning in Higher Education",** Higher: Education Management Series, No. 1, Department of Education, Washington, Dec, 2005.

Schaffer ,Robert H & Thompson **,**Harvey A. Successful Change Programs Begin with Results; **Harvard Business Review,** Vol. 10, No. 1, 1992.

A., Carol Twigg & Diana G. Oblinger; " The Virtual University", **Areport from a joint Education, IBM, Roundtable,** Inter University Communications Council, Washington, November 5-6, 1997.

L., Frank Huband " The virtual university: Alternatives to Traditional Structures", **seminars on Academic computing SAC August 4-9-2000**, Snowmass Village Colorado, 2000.

## D- Conferences:

Skomsoy, Gunnar & Ezekiel Chinyio; “Cognitive Models Related to the Development in Upstream Versus Downstream Cultures”, **the international conference of public and private sector partnership; sustainable success,** Sheffield university press, sheffield, 2003.

### E- Dissertations:

I., Marios Katsioloudes; **Global Strategic Planning : Cultural Perspective For Profit and Nonprofit Organizations,** Butterworth-Heinemann, Boston, U.S.A, 2002.

Curtis, Hal Hudson; **Percepitons of County Extension Directors and Extension Agents on Marketing Michigan State University Extension,** ph.D, 2002.

Katsioloudes, Mariosl; **Global strategic planning: cultural perspective for profit and Non profit organizations,** Butter worth – Heinemann, Boston, U.S.A, 2002.

Gomes, Roger, Knowles; Patricia; **Non profit marketing: marketing management for charitable and nongovernmental organizations,** sage publications, 2006.

Damon A Williams, Joseph B Berger, Shederick Mcclendon; **Toward amodel of Inclusive Excellence and Change in Post Second Institutions,** Association of American Colleges and Universities, 2005.

Brent D Rugen; **Excellence in Higher Education Guide: an Integrated Approach to Assessment, Planning and Improvement in Colleges and Improvement in Colleges and Universities**, NACUBO, V.S, 2007.

R., Richardson, Theodore; **the effect of market competition on the formation of strategy in small business school higher education,** A Dissertation in higher education management graduate school of education, University of Pennsylvania, 2006,

B., James. Mortensen; **incorporating solution focused techniques into the Federal strategic planning process,** A Master of science thesis, the faculty of the Department Human Development, Virginia Polytechnic Institute and state university, 2002.

C., Richards; **A New paradigm: strategies for succession planning in higher education**, PHD Dissertation, capella university, 2009.

H., Leugenia, Service **Quality, Customer Satisfaction, and Customer Behavioral Intentions in Higher Education,** Nova Southeastem University, USA, Florida, university press, 2003.

Kinfu, Adisu; Impact of enrollment management, marketing and strategic planning on adult higher education enrollment patterns ,United States: Michigan; western Michigan University, 2006.

Zachary, Hall David Martin; **An exploratory Investigation of the influence of college president perceptions on organizational commitment to higher education marketing at high performing California community colleges** ,United States: California: University of California, Santa Barbara,2007.

Roland, Arriola S; The utilization of a market- driven strategy for fund raising at a Hispanic serving University ,United States: Pennsylvania: University of Pennsylvania, 2005.

Toshiro, Takanniya; **Mechanisms for Marketing Higher Education Information Services: The case of the College Board** , United States: Pennsylvania, University of Pennsylvania ,2005.

Glenn, Rosenthal; **A name by any other name: Responding to the increasing role of marketing in higher education** ,United States: Pennsylvania, University of Pennsylvania, 2003.

Kathleen, Kunneke Joey; **The paradigmatic shift of service organizations: Proposed marketing model for South African University Libraries** ,South Africa: University of South Africa,2001.

Patricia, Adkins Kay; **The marketing of advanced technology centers at community colleges In U. S. A** ,united Stats: Illinois: Illinois State University,1999.

## F- Books:

Kotler, Philip & G. Armstrong; **Principles of Marketing**, 10th ed., Prentice- Hall INC, New York, 2004.

Howell, Elaine; **Strategic Planning for a New Century: Process over product.** ERIC Digest, ED 447842, 2000.

Gruning, Rudolf and Richard Kuhn, **Process based Strategic Planning, translated from German by Anthony Clark** 5th Ed. , New York: spring, 2008.

Sanmi, Philip Abode; **An Exploratory Study of the Relationship Between Organizational Strategy and Performance Among California's Largest Unified School_Districts,** Doctor of Education thesis, California State University, 2006.

Lorange, Peter**, Implementation of Strategic Planning, Englewood cliffs**, New Jersey, Prentice Hall, 1994.

Dibb, Sally and Lyndon Simkin, **The Marketing Case Book: Cases and Concepts** ,2nd ed. Australia: Thomson Learning Co., 2001.

Kotler, Philip Fox K.F.A; **Strategic Marketing for Educational Institutions**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1995.

W. Lamb, Charles Joseph H Hair And Carl McDaniel, **Marketing: Sixth Edition** , Ohio: South – Western Publishing, 2002.

McDonald, Malcolm And Hugh Wilson, **The New Marketing** , London: New York, Paris, Sandi ego, 2002.

Armstrong, Gary & Philip Kotler, **Marketing : An Introduction** , Pearson Education , Inc : Upper Sadle River, New Jersey , 2003.

Annan, Kofia, **We the Peoples, the Role of the United Nations in the 21**, united nations, New York, 2000.

Bryson, John**: Strategic planning for public and nonprofit organization**, Revised Edition jossey-bass, www. Idlp. Com, 2003.

Anderson, Don, (et al.); " Strategic Planning in Australia Universities "- **Department of Education, Training and Youth Affairs,** Commonwealth of Australia, Canberra, 1999.

Cholchang, Gwang; **Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps. Education Sector**- UNESCO, 2006.

R. Daviad, Fred; **Strategic Management. Concepts & Cases,** 8th ed, Prentice, Hall, New Jersey, 2001.

Finlay, Paul; **Strategic management, Anintroduction to Business and corporate strategy**, person Education, New York, 2000.

Kerznar, H. **Applied project management: Best practices on implementation**, mc- Graw Hill Co., New york, 2003.

Burnham, West J; " Strategic policy and planning", in: Bush, T. and west – Burnham, J. (Eds.); **the principles of Educational management**. Harlow, Longman, 1994.

Kerin, Roger (et al.); **Marketing: The core**, McGraw Hill Professional, 2003.

Kotler, Philip and F. A Fox Karen; **Strategic Marketing for Educational Institutions**, prentice Hall, inc, Englewood cliffs, New York, 1995.

Kotler, Philip & Lane Kiven Keller; **Marketing Management**, 12th edition, Prentice Hall, 2006.

Kotler, Philip and Armstrong Gary; **Principles of marketing** 10th Ed. Prentice – Hall Inc., New York, 2004.

D. Perreault, William Jr., E. Jerome Mc Carthy; **Essentials of marketing: Aglobal – managerial Approach** , New york: Mc Graw – Hill.

Ciferri, Ludoyico and Patrizia Lombardi; **The Role of university Education in fostering sustainable and Responsible Development Politecnico dilorino**, Black well – wiley, 2009.

Zemsky, Robert, et al**., Remaking the American University: Market – Smart and Mission - Centered,** Rutgers university press, 2005.

Woodhall; Maureen " The context of Economic Austerity and structural Adyustment", in: samoff, joel (Ed.), **coping with crisis: Austerity, Adjustment and Human Resources,** Paris: UNESCO, Ilo, 1994.

Kotler, Philip: **Marketing management Analysis planning,** implantation and vontrole, 1994.

Jacques, Jean Lambain: **Le Marketing Strategique**, édition, ediscience international, 1993.

Kotler; Philip **Marketing Insights from A to Z** , Hoboken, New Jersey, John Wiely & Sons, IN , C2003.

Kotler, Philip Kevinlane Keller; **Marketing Management** , U.S.A: pearson, N.D.

Human Science Research Council; Government incentivisation of Higher Education **industry research partnership in: An Audit of THRIP and the Innovation fund,** Human sciences research council, 2004.

Terry, R. **Authentic leadership: courage in Action,** jossy Bass publishers, san francisco, 2004.

Kotker, Philip & Bubois, Bemard; **Marketing Management,** Public union edition, Paris, France, 10 edition, 2002.

D. perreault, William & Jr., E. Jerome mccarthy; **Essentials of marketing, a Global Mana Gerial Approach**, mc Graw, New York, 2000.

Kotler, Philip (et, al.); **Principles of Marketing** 2nd., Prentice Hall Europe, New York, 1999.

Kotler, Philip Gory Armstrong; **Principles of Marketing,** 11ed., pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005.

A. Marilyn, John Desmond; **Fundamentals of Marketing: a Critical Evaluation,** Rout ledge, 2007.

Bryson, John Moore ; **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement,** 3rd Ed., American planning Association ,Jossey – Bass, 2004.

Dominic, Hong N, Alex, (et.al.)" Interactive Approach to Strategic Marketing Planning : An Action Research Case study ", **Journal of Global Business Management,** 2009.

Pizam, Abraham; **International Encyclopedia of Hospitality Management,** 2nd, Library of Congress, 2010.

B, Werther William and Davis Keith, **Human Resource and personnel management,** 5th Ed. , New york: mc Graw Hill, 1996.

Skomsoy, Gunnar and Ezekiel chinyio; Cognitive Models Related to the Development of ppp in Upstream versus Downstream Cultures, in ( eds) l.c. montanheiro ( et. al. ) **international conference of public and private sector Partnership, Sustainable Success.** Sheffield Hallam University Press. U.K. 28.-31 May 2003.

Kotler, Philip & Armstrong Gary; **Principles of Marketing,** 13th ed., Pearson Prentice hall, 2010.

J Hoffman, Andrew; **Competitive Environmental Strategy : A Guide to the Changing Business Landscape,** Island Press, Washington, 2000.

kotler, Philip & lee, Nacy; **Marketing in the Public Sector** ,Upper saddle – River,2007 **: A Road Map for Improved Performance** , Warton School Publishing.

D. Perreault, William E. Jerome Mccarthy; **Essentials of Marketing**, A Global Managerial Approach– New York : McGraw – Hill, 2000.

R. Lehmann, Donald Russell S. Winer; Product Management, 3ed , New York : McGraw – Hill, 2002.

G. G, Dess. lumpkin, G-T., Eisner A.B.; **Strategic Management Creating Competitive Advantage** 4th ed. Mc Grow Hill, 2008.

Kotler, Philip; **Marketing Management,** 11th ed. Prentice Hall, Europe, 2003, p. 2.

O., Michelle & Crosby-Nagy; John M. Carfora; **ICT Application in USA Higher Education,** Georgia, Washigton, infosci-on Demard, 2011.

R. Niven., Paul " **Balanced scorecard: step by step, maximizing performance and maintaining results**", john wiley & sons, inc, 2002.

Terry, R. **Authentic leadership: courage in Action,** jossy Bass publishers, san francisco, 2004.

Kotker, Philip & Bubois Bemard, **Marketing Management,** Public union edition, Paris, France, 10 edition, 2002.

## G- Internet Sites:

Effective Strategic Planning Process **( http:// ezinearticles. Com/ ?7. steps – Effective- strategic – planning- process & id= 588763 ) accessed date 30-3-2011.**

Nottingham Trent University; Partnership Boost for Future Business Leaders , http://www.ntu.ac.uk/apps/news/99398-1/partnership-boost-for-futwre-business-leaders-aspx, accessed date, (3/1/2013 ).

University of Michigan Flint News : Innovation Incubator Helps UN Flint Students Start New Businesses , http://www.unflint.edu/news/university-news/in-incubator-helps-UN-flint-students-start-new-businesses, accessed date (12/1/2013).

Higher Education in marketing theory , http: // webhost. Bridgew. Edu/ adirks/ alb/ papers/ mktheor. Hlm . accessed date (13/ 4/2011) .

A Strategic Planning Primer for Higher Education; **http:// www. Sonoma. Edu/ aa/ planning/ strategic planning primer. Pdf. (30/3/2011).**

Marketing's Strategic Role in the Organization, http://www.honeywell.com, accessed date (2/1/2012 ).

The Importance of A Strategic Marketing Plan, http://www.oneims.com/blog/2009/0108/ the – importance – of – a – strategic – marketing – plan / accessed date ( 2/1/2013 ).

Our vision & mission ( http:// www.ntu.edu.sg/about/ntu/corporte info/pages/vision, accessed date 2/2/2013 ).

Lorraine Dearden (et. als.,); **Higher Education Funding reforms in England : the distributional effects and the shifting balance of costs** (http://www.ideas.repec.org/p/ifs/ifsewp/07-18htm,) accessed date 2/2/2013.

Pam Tatlow; **Why Funding Higher Education is Still a very good bet for the UK Treasury,** (http://www.guardian.co.Uk/Higher-education-net work.) accessed date 2/3/2013.

Social Structure of the United Kingdom (http://www.en.wikipedia.org/wiki/social-structure-of-the-united-kingdom, accessed date 2/2/2013.

The Learning Age, The Individual Learning Revaluation, (http://www.lifelong learning. Co.UK/green paper/ch1000.htm, 1998,

Nottingham Trent University; Research Shapes Nottingham Economic Growth plan http://www.ntu.ac.Uk/apps/News/117577/Research_Shapes_Nottingham-Economic-Growth-plan,asp, accessed date 21/1/2013.

University of Michigan Flint; **Department of Education,** (http://www.UM-Flint.edu/accessed date 3/1/2013),

University of Cambridge; Cambridge for business partners, Cambridge Enterprise, Commercializing University Science Consultancy Services http://www.enterprise.cam.ac.uk/consultancy, phd, 2009.

Universities in Egypt by 2012 University web Ranking (www.4icu-org/eg/22/10/2012).

Nottingham Trent University; University gains Human Resources Excellence in research Award http://www.ntu.ac.uk/apps/news/134516-7/university-gains-Human-Resources-Excellence-in-Research-award.aspxl.
accessed date ( 2/1/2013 ).

University of Michigan – Flint; Research

( **http://www.Um-Flint.edu/development-CFr-bec.Research.htm**, accessed date 1/1/2012.

**مشروع استراتيجي يحدد معالم التعليم الجامعى السعودى فى ٢٥ عاماً**

( **http://www.ssaudiin,focus.con/ar/forum/shothred,phD?6563** accessed date 5/3/2012.

**رجب العويسى : التخطيط الاستراتيجى من مسئوليات مدير المدرسة ..**

**http://www.MOE.Gov.om/moe/bulletin/04.htm/** accessed date 1/11/2009.

**التخطيط الاستراتيجى وأهمية تطبيقه فى نظام التعليم :**

http:// www. Moeforum. Net/ vbl/ showthread. Phd?t =404980 (accessed date 29/7/2010), pp. 3-4.

**محمد فالح الجهنى : التخطيط الاستراتيجى والتعليم العالى فى المملكة العربية السعودية .**

http:// www. Arabslink. Net/ vb/ showthread. Phd?t= 15850 (accessed date 29/07/2010), p. 8.

**خطـة التسويـق :**

http:// ar. Wikipedia. Org. ( accessed date 17-10-2011), P.1.

**الخطـة التسويقيـة .**

**http://www.Edarat.Net/articles/marketing.Plan.Htm/** accessed date 31/11/2011),

**كيف تضع خطة تسويقية ناجحة .**

http:// www tkne. Net/ vb/t503. htmi (accessed date 29-10-2011).

**كيف تضع خطة تسويقية ناجحة .**

http:// www. Swalif. Net/ softs/ swalif 12/ softs 217087 (accessed date 3/11/2011).

**التسويق المباشر**

http:// elmorwg. Forumotion. Com/ t 16- topic (accessed date 7/11/2011).

**التسويق المباشر .**

http:// Kenanaonline. Com/ users/ ahmedkordy/ topics/ 67678/ posts/ 279692 (accessed date 12/11/2011).

**تطوير التسويق المباشر .**

http:// scholar. Google. Com. Eg (accessed date 8/11/2011).

**التسويق المباشر .**

Arab British Academy for Higher Education – (www. Abahe, Co – uk (accessed date 6/11/2011).

**التسويق الابتكارى .**

http:// www. Scribd. Com/ doc. accessed date ( 8/11/2011).

**التسويق الابتكارى .**

http:// www. Docs. Google. Com/ viewer? A. (accessed date 8/11/2011), P. 69.

**التسويق الإلكترونى يقود النمو الاقتصادى فى ظل زمن العولمة .**

http://my–emc.Com/index. Phd?Option=com content & view = article & id = 132 & lang = ar (8/11/2011).

**مفاهيم وطرق التسويق الإلكترونى .**

http:// www. Arabsender. Com, ( accessed date 3/11/2011).

**تسويق الخدمـات**

( **http://www.ar.witibooks.org/wiki**, accessed date 2/1/2013 ).

**محمد جمال الشاهد : مفهوم التخطيط الاستراتيجى للتسويق وفوائده .**

http:// Kenanaonline. Com/ users/ ne3mah/ posts/ 84453 ( accessed date 8/11/2011).

**مفهوم وخصائص التسويق الاستراتيجى .**

http:// dr – al – adakee. Com/ vb/ showthread Phd? T= 1193 accessed date7/11/2011.

**أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويـق**

(**http://www.etudiantz.net/vb/t23142.htm/accessed/date1/1/2013** )

**جامعة الملك عبدالعزيز : مركز التميز البحثي في الدراسات البيئية – الرؤية والرسالة**

( **http://www.cees.kau.edu.sa/pages-mission-and-vision-ar.asp.accessed date5/3/2012** )

**وزارة التعليم العالي : مراكز التميز البحثي في الجامعات السعودية – ٢٠٠٧ .**

(**http://www.mohe.gov.sa/ar/ministry/General..for..book7arab.pdf**.)

**جامعة الملك عبدالعزيز : منظومة الأعمال والمعرفة – حدائق المعرفة : حلول معملية بجودة عالميـة لحدائق المعرفة الرئيسية**

( **http://www.alliance.kau.edu.sa/pages-aspx**? (accessed date1/1/2012).

**جامعة الملك عبدالعزيز : حدائق المعرفة – الأهـداف :**

(**http://www-knowledge.parks.kau.edu.sa/pages** **حدائق -الأهداف** .aspx , accessed date 2/1/2012)

**جامعة الملك عبدالعزيز : المؤتمرات والندوات وورش العمل**

**http://www.conferences-symposio.kau.edu.sa/Default.asp?site_ID=100100&Lng=Ar**. accessed date 2/2/2011.

**السعـوديـة**

**http://www.ar.wikipedia.org/wiki/** )**السعودية** accessed date **#cite-ref-g**, 22/2/2012.

**جامعة الملك عبدالعزيز : معهد البحوث والاستشارات – خدمات المعهد**

**http://www.raci.kau.edu.so/pages-ar-advice.aspx**. accessed date 2/1/2013.

**جامعة الملك عبدالعزيز**

**http://www.ar.wikipedia.org** . accessed date 2/1/2013.

**دورات تدريبية مجانية فى جامعة الملك عبدالعزيز**

( **http://www.hrm-group.net/vb/showthread,phd=33479**, accessed date 6/1/2013

**دورات تدريبية مجانية بعمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة الملك عبدالعزيز**

( **http://www.kau.edu.sa/content-asp?siteID=0Ln6=AR&cid=59557,6/1/2013**.

**توصيات هامة يطالب بها المشاركون في مؤتمر المائدة المستديرة لنواب رؤساء الجامعات المصرية بجامعة الزقازيق ( ٢٠٠٩/٧/٢٩ ) .**

(**http://www.zu.edu.eg/body,asp**) accessed date( 11/11/2009 ).

**محسن خضر : تكافؤ الفرص التعليمية : المثال والواقع**

http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx. accessed date 24/4/2012

**المجلس الأعلى للجامعات : جامعة كفرالشيخ**

http://www.Kfs.Edu.Eg ( accessed date 22/2/2012) .

**قافلة طبيـة لقرية النوبـة**

**http://www.youm7.com/asp?NewSID=661410 accessed date** (30/4/2012), p.1.

**قافلة طبية بيطرية إرشادية وعلاجية بمرسى مطروح :**

http://www. Elib4vet.com/alexvetmed accessed date 2/29/4/2012

**جمعية البيئة العربية بجامعة الإسكندريـة وحملة المليـار :**

http://www.araben vironment.org/aea/index.phd? accessed date(29/4/2012).

**مستشفيات أسيوط الجامعيـة**

**http://www.aun.edu.eg/golden.lubile/hospital/index.htm** accessed date 5/12/2012

**قوافل بيطرية بالقرى الأشد فقرا بأسيـوط**

**http://www.fip.com/article.phd?id=33683** accessed date ( 5/12/2012 ).

**جامعة كفرالشيخ – ٢٠٠٨**

( http://www.kfs.com/vb/showthread,php?ps296909(22/1/2012)

**مركز الدراسات والبحوث البيئيـة بجامعة أسيـوط**

**http://www.avn.edu.eg/arabic/society/objectives** htm. accessed date (4/12/2012)

**مركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة أسيـوط**

**http://www.aun.edu.eg/dleath/vision.phd.accassed** date ( 4/12/2012 ).

**جامعة أسيوط تستضيف ثمانية مؤتمرات وندوات طبيـة**

**http://www.akhbarak.net/articles/8041189** ( accessed date 26/2/2013 ).

**اتفاقيـات دوليـــة**

**http://www.kfs.edu.eg/university/display.aspx?topic=9297**.accessed date (12/1/2013).

**ورشة عمل لتطوير استراتيجية جامعة الإسكندرية بالتعاون مع المجلس البريطانـي**

**http://www.onaeg.com/?p=327766** ( accessed date12/2/2013 ).

**محمد الشرقاوي ، شيماء عدلي : مظاهرات بالجامعات لإقالة القيادات المعينة وزيادة الرواتب وميزانية البحث العلمي - نشر في روز اليوسف اليومية يوم ٢٠١١/١٠/٣ )** **www.masress.com/rosadaily/126493.(20/9/2012)**

**محمد محجوب أبو العلا : تمويل برنامج دعم البحث العلمي بجامعة الإسكندرية بتكلفة ٢ مليون جنيه .**

(**www.masrawy.com/news/egypt/economy/2012/july/5/51644896.aspx**.) (accessed date 20/10/2012 ).

**خطة خمسية لتطوير البحث العلمي بجامعة الإسكندرية ٢٠١٢/٩/٢٣ .**

( **www.moheet.com** accessed date 20/10/2012).

**جامعة أسيوط : حقائق تاريخية عن جامعة أسيوط**

**http://www.assuit.pathways.com/aboutasv.htm** (accessed date11/2/2013).

**جامعة أسيـوط : كلية التربيـة**

**http://www.aun.edu.eg/faculty-education/arabie/** accessed date 17/2/2013.

**تدريب ٦١٩ معلما بجامعة كفرالشيخ في برنامج " التعليم النشط "**

..(http://**www.moheet.com** ) accessed date 7/5/2012.